

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES NA EMPRESA
SUMA – SERVIÇOS URBANOS E MEIO AMBIENTE

ANA LUÍSA CAVACO RIBEIROS

JULHO - 2016

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES NA EMPRESA
SUMA – SERVIÇOS URBANOS E MEIO AMBIENTE

ANA LUÍSA CAVACO RIBEIROS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA MARIA CLARA SANTOS

JULHO - 2016

Agradecimentos

A realização deste mestrado constituiu um grande desafio, não só por já estar afastada do mundo académico há alguns anos, como pelo facto de ter um trabalho a tempo inteiro o que nem sempre ajuda na conciliação com os estudos. De qualquer forma, chegada à reta final deste projeto, tão importante como a minha força de vontade, tenho a certeza que o apoio e ajuda de algumas pessoas foi fundamental para levar avante esta caminhada.

Quero em primeiro lugar agradecer à SUMA pela oportunidade de poder desenvolver este projeto, em especial ao Pedro Costa que sempre esteve disponível e sempre me ajudou ao longo destes dois anos. Obrigada por tudo!

À Professora Doutora Maria Clara Santos, pela orientação, apoio e aconselhamento dado ao longo da elaboração do presente projeto.

Aos meus colegas de mestrado, que fizeram parte desta grande caminhada, Sofia Moura e Rui Marcos. Muitas horas de trabalho, grandes discussões, angústias partilhadas, e a certeza de que juntos conseguiríamos chegar ao fim. Obrigada ao grande grupo de trabalho!

Aos meus amigos, especialmente à Andreia Simões, com quem partilhei muitas ideias e quem sempre me fez acreditar na grande força que tenho para conseguir chegar ao fim e concluir com sucesso esta etapa tão importante.

Aos meus pais pelos valores que me transmitiram e por sempre acreditarem nos meus projetos. Por fim, não menos importante ao Jean Michel pelo apoio emocional e logístico ao longo destes dois anos.

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo analisar os descritivos funcionais existentes na empresa SUMA – Serviços Urbanos e Meio Ambiente, e propor uma atualização dos mesmos para que respondam eficazmente a áreas *core* da gestão de recursos humanos. Tratando-se de uma empresa com cerca de 1700 trabalhadores, e mais de 80 funções distintas, o presente trabalho focar-se-á apenas em duas funções: cantoneiro e motorista de produção, as mais representativas do universo de trabalhadores da SUMA. Através do uso de técnicas de investigação e com base numa revisão de literatura consistente pretende-se apresentar uma proposta de descritivos funcionais concordantes com a realidade atual vivida pela empresa.

Palavras-chave: Análise e descrição de funções; Especificação de funções; Competências; Gestão de recursos humanos.

Abstract

This study aims to analyze existing functional descriptions in the company SUMA - Urban Services and Environment, and propose an update them to effectively respond to core areas of human resource management. In the case of a company with about 1,700 employees, and more than 80 different functions, this paper will focus only on two functions: roadman and driver of production, the most representative of the SUMA workers universe. Through the use of investigative techniques and based on a consistent literature review is intended to propose a consistent functional descriptive with the current reality experienced by the company.

Keywords: Description and Job Analysis; Function Descriptive; Function Specification; Competencies; Human Resources Management.

I. Índice

Agradecimentos	iii
Resumo.....	iv
Abstract	iv
I. Introdução	1
II. Enquadramento Teórico	2
2.1 Análise e Descrição de Funções	2
III. Metodologia	18
IV. Caracterização da empresa	21
4.1. Política de Gestão.....	21
4.2 . Caracterização dos Recursos Humanos.....	22
V. Projeto: análise e descrição de funções.....	24
VI. Conclusões e limitações	37
VII. Pesquisa Futura	38
Bibliografia	39
Anexos	43
Anexo 1 – Organograma SUMA.....	43
Anexo 2 – Guião de Entrevista	44
Anexo 3 – Grelha de análise	46
Anexo 4 – Tabela síntese de respostas	47
Anexo 5 – Descritivos em vigor e proposta de alteração - Cantoneiro.....	49
Anexo 6 – Descritivos em vigor e proposta de alteração - Motorista.....	51

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Distribuição Geográfica	22
Gráfico 2 - Distribuição por área de atividade	22
Gráfico 3 - Distribuição por antiguidade.....	23
Gráfico 4 - Distribuição por tipo de contrato.....	23
Gráfico 5 - Distribuição por habilitações literárias	24
Gráfico 6 - Distribuição por género.....	24

I. Introdução

Atualmente as empresas procuram cada vez mais distinguir-se no mercado onde atuam, procurando definir estratégias de negócio claras e objetivas (Câmara, Guerra & Rodrigues 2001; Silva et al. 2010).

É neste contexto de busca por marcar a diferença que a gestão de recursos humanos (GRH) assume um papel fundamental (Lytras & Pablos 2008). O capital humano é valioso porque difere nas suas capacidades e habilidades em comparação com outro tipo de recursos. É através da atuação da GRH que as empresas conseguem cada vez mais entender essa riqueza dos seus recursos, e é a GRH que pode sustentar uma vantagem competitiva através da contratação, desenvolvimento de talentos e da contribuição de sinergias dentro dos recursos organizacionais (Azam et al. 2011). Assim a análise e descrição de funções assume-se como uma das principais ferramentas capazes de trabalhar de forma transversal as diferentes áreas de recursos humanos, visto que fornece informação privilegiada para os vários processos: recrutamento e seleção, formação, gestão de remunerações, avaliação de desempenho (Câmara, Guerra, & Rodrigues 2001; Gomes et al. 2008; Kantke 2013; Pavur 2010; Peretti 2001; Stybel 2010).

A SUMA – Serviços Urbanos e Meio Ambiente, não é exceção a esta realidade e destaca-se por uma empresa que continuamente procura marcar a diferença no seu mercado de atuação. A crescente internacionalização e a aposta em novos métodos de trabalho decorrentes da evolução tecnológica são prova disso mesmo. Também a constante exigência por manter o nível de qualidade na prestação dos seus serviços, obriga a empresa a rever aquilo que é esperado de cada função.

É desta forma que surge a necessidade de rever os descritivos funcionais, objetivo proposto com o presente projeto. Assim, este projeto está organizado em seis partes: inicia-se com um Enquadramento teórico, que incide essencialmente sobre a análise e descrição de funções e a sua importância para a gestão de recursos humanos. De seguida é apresentada a Metodologia utilizada para levar a cabo o objetivo proposto com a realização deste projeto. Seguidamente faz-se uma caracterização da empresa onde foi levado a cabo o projeto, fazendo uma abordagem à política de gestão da mesma e uma caracterização dos seus recursos humanos. No ponto seguinte faz-se a apresentação das informações recolhidas, com apresentação da proposta de alteração aos descritivos funcionais, em consonância com a revisão de literatura apresentada. Por fim, são apresentadas as principais conclusões, havendo espaço para a apresentação das limitações deste projeto, bem como a indicação de possíveis temas de pesquisa futura.

II. Enquadramento Teórico

2.1 Análise e Descrição de Funções

Nos dias de hoje, cada vez mais as organizações tentam diferenciar-se umas das outras, não só pela sua dimensão, cultura mas essencialmente pela sua estratégia organizacional (Silva et al. 2010). Assim todas primem por ter bem definida uma estratégia de abordagem ao mercado, ou seja, uma ideia muito clara de qual é o seu negócio, quais os objetivos que esperam alcançar e de que forma o pensam fazer (Câmara, Guerra & Rodrigues 2001). Entende-se por estratégia a clarificação dos objetivos a longo prazo, dos planos de ação para os levar a cabo e dos recursos que serão necessários para a sua concretização (Chandler, 1962 *cit in* Gomes et al. 2008). Segundo Chen & Hsieh (2011), estratégia é um processo de tomada de decisão racional em que os recursos da organização são combinados com as oportunidades decorrentes do ambiente competitivo. Desta forma a gestão de recursos humanos deve promover um sistema capacitativo

organizacional dinâmico que responda de forma rápida às necessidades estratégicas da organização (Lytras & Pablos 2008).

Neste contexto e considerando a análise de funções como uma ferramenta de gestão imprescindível, a mesma tem implicações diretas no desempenho organizacional e consequentemente na estratégia das empresas (Singh P.,2008).

A análise de funções consiste num método de recolha e análise de informações que diz respeito aos vários aspetos que constituem uma determinada função e são uma característica fundamental da organização de trabalho (Ducey 2002; Smith 2015). Assim, constitui-se um processo através do qual se obtém informação detalhada sobre uma função e resulta tipicamente na compreensão do conteúdo do trabalho, nas tarefas e deveres inerentes ao mesmo e no entendimento daquilo que será necessário a cada indivíduo para realizar esse mesmo trabalho (Brannick, et al. 2012; Haque Talukder 2014; Noe et al. 2011; Saif et al. 2013).

A origem da análise do trabalho estará, segundo Singh (2008) ligada a Sócrates que terá sido o primeiro a investigar a temática da análise do trabalho na sua descrição do Estado Ideal, no século V A.C. Ainda assim também se acredita que a origem será mais antiga e terá acontecido na Corte Imperial Chinesa em 1115 A.C., e que esta análise de funções seria constituída por seis itens: a escrita, a aritmética, a música, o tiro com arco, a equitação, as cerimónias e os ritos (Wilson 2007). Contudo, apenas no século XX a análise do trabalho ganha algum destaque na literatura científica, sendo considerada um dos pilares da Gestão de Recursos Humanos (Singh 2008). Foi em 1916 que Taylor achou que a análise do trabalho assumia uma importância vital ao nível da seleção, motivação e formação dos colaboradores (Singh 2008). Na abordagem tradicional feita por Taylor ao trabalho, parte-se do princípio que tanto os indivíduos, como as funções por si desempenhadas e as variáveis do ambiente interno e externo à organização são estáveis

ao passar do tempo (Singh, 2008). Contrariando esta perspectiva testemunhamos uma época em que as organizações cada vez mais e, ao contrário do que aconteceu durante décadas, se caracterizam pelas capacidades e oportunidades que criam e não tanto pela sua estrutura hierarquizada, regras, responsabilidades e rotinas (Ulrich, D., 2014). As organizações procuram aquilo que as poderá diferenciar no mercado em relação aos seus concorrentes, ou seja, vantagem competitiva. Esta depende em grande parte da habilidade de ativar e usar os recursos organizacionais (Kavitha et al. 2010). São hoje muitos os estudos que comprovam que o capital humano e o seu conhecimento representam essa mesma vantagem, ao serem desenvolvidos. Esta capacidade pode ser alcançada ao recrutar, desenvolver e reter pessoas capazes e competentes, que estejam interligadas com a visão organizacional (Boxall, P., 1996). Hoje para manter a organização com uma vantagem competitiva sustentada, a Gestão de Recursos Humanos necessita gerir competências, avaliar os colaboradores da organização, reconhecer e recompensar de forma justa todos aqueles que cumpram com os objetivos propostos e tragam para a organização resultados positivos. Tudo isto, para manter os colaboradores motivados, porque os resultados de uma organização são a união das motivações individuais dos colaboradores, a imagem que o colaborador tem do seu posto de trabalho e a imagem que este tem da organização (Mirea et al. 2012).

No mundo globalizado em que vivemos a crescente competitividade no mercado de trabalho, e a procura constante por sucesso e vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, leva à introdução de novas tecnologias e consequente evolução dos métodos de trabalho e das próprias organizações. Destas alterações resulta a criação de novas funções, motivadas não só pelas variações mais técnicas introduzidas mas também pelas exigências a nível de formação, segurança e informação necessárias para as desempenhar, existindo assim uma evolução dos postos de trabalho e das funções desempenhadas (Lu

et al. 2009; Peretti, J.M. 2001). Segundo Darlington, H., (2013), cada vez mais as funções desempenhadas pelos colaboradores nas empresas estão sujeitas a variadas alterações, sejam por questões de crescimento pessoal, desenvolvimento da própria empresa ou devido à evolução constante da tecnologia. Além disso são cada vez mais as organizações que procuram a flexibilidade dos seus trabalhadores, ou seja, existe uma constante alternância dos trabalhadores entre funções, ou até mesmo a acumulação de funções, resultante de necessidades específicas não identificáveis a longo prazo. Isto faz com que os trabalhadores desempenhem, muitas vezes, muito mais além daquilo que está descrito na sua função (Noe, R.A., et al. 2011).

Tendo em conta este cenário de constante mudança e evolução a análise e descrição de funções assume-se como um processo vital, sendo considerada por muitos especialistas como a espinha dorsal da Gestão de Recursos Humanos. É através dela que se recolhe a mais preciosa informação, que permite posteriormente alimentar processos internos e externos como o recrutamento e seleção, formação, gestão de remunerações, avaliação de desempenho, entre outros (Câmara, Guerra, & Rodrigues 2001; Gomes et al. 2008; Kantke 2013; Pavur 2010; Peretti 2001; Stybel 2010;). De acordo com Saif et al. (2013), isto acontece porque a análise e descrição de funções facultam informações sobre o trabalho em si e não sobre a pessoa que o executa, permitindo deste modo apoiar todas as atividades relacionadas com a gestão de recursos humanos. Neste sentido analisar uma função permite dar resposta a duas questões, por um lado garantir que as decisões tomadas relativamente aos processos de RH são decisões justas, ou seja, que se escolhe a pessoa certa para a função, que se aposta na formação que a pessoa necessita, etc., por outro lado assegurar que essas decisões são fundamentadas e assim construir uma boa gestão de RH (Crowell et al. 2011; Saif et al. 2013). Pretende assim apresentar uma ideia clara daquilo

que são as tarefas, competências e responsabilidades necessárias para realizar com sucesso uma determinada função (DeCenzo D., & Robbins S., 2010).

Neste sentido e como referido anteriormente a análise e descrição de funções fornece informação basilar para a tomada de decisão nos diferentes e importantes processos da Gestão de Recursos Humanos (Cordery e Lees, 2000 cit in Gomes et al. 2008). Em primeiro lugar a análise de funções permite obter informação necessária para compreender os fluxos de conhecimento, capacidades e aptidões existentes nas organizações e quais as necessárias para o futuro, tendo em conta os objetivos da organização (Gomes et al. 2008). Assim, e visto que permite recolher informação quer sobre as características do trabalho, quer sobre os atributos que as pessoas devem ter para desempenhar determinadas funções, ajuda os gestores a decidir que tipo de pessoas devem recrutar e contratar (Dessler G., 2013). Aliás é a análise de funções que concede informações que permitem construir os anúncios de recrutamento, dar informações aos candidatos, durante as entrevistas de seleção ao mesmo tempo que se verifica se os mesmos detêm as competências necessárias e por fim, quando se contrata um colaborador poder dar-lhe indicações objetivas sobre o que se espera da função (Gomes et al. 2008).

O processo de formação e desenvolvimento também pode beneficiar com a informação fornecida na análise de funções, uma vez que lista as tarefas específicas do trabalho e as competências exigidas para desempenhar essas tarefas, logo serão facilmente identificáveis as lacunas de formação por parte dos colaboradores que desempenham essas funções, podendo a organização intervir da forma mais adequada a cada um dos casos (Dessler 2013; Gomes et al. 2008). Além disso quando uma organização investe no desenvolvimento e formação dos seus colaboradores é uma forma de demonstrar e reconhecer que os mesmos são um aliado valioso para o desenvolvimento da missão e o cumprimento da visão. Os colaboradores sentem-se mais motivados e os

seus níveis de empenho aumentam porque sentem que terá um impacto prático e valioso nas tarefas que desempenham diariamente ou nas tarefas que irão desempenhar no futuro, tendo em conta os planos futuros da organização (Guzzo & Noonan 1994; Christopher et al. 1990). Assim sendo, a formação e desenvolvimento é uma prática utilizada para reforçar competências específicas, melhorar diversos aspetos, resolver problemas e desenvolver competências, por forma a dar *empowerment* aos colaboradores. Este enriquecimento pessoal do capital humano da organização é benéfico a longo prazo, e dá aos colaboradores um sentimento de envolvimento com os objetivos, a missão e a visão organizacional (Becker et al. 2004; Smith C.A.,1995).

O planeamento de carreiras, sendo um processo que estabelece os critérios para ascensão da carreira e desenvolvimento do colaborador, poderá ir beber informação à análise de funções uma vez que esta deverá estabelecer grupos profissionais com ligação entre si, para que a progressão entre os vários níveis aconteça de forma natural e faça parte do desenvolvimento justo e transparente dos indivíduos dentro das organizações (Dessler 2013; Gomes et al. 2008). Proporcionando um conhecimento alargado sobre os diferentes cargos presentes numa empresa, a análise de funções permite também uma compreensão da compensação adequada a cada função tendo em conta as qualificações, o grau de responsabilidade, os riscos de segurança, etc., constituindo-se assim uma ajuda valiosa também ao nível do sistema de compensação implementado nas organizações (Dessler 2013; Gomes et al. 2008).

O processo de avaliação de desempenho compara o desempenho real dos colaboradores com os padrões de desempenho definidos pela organização, sendo através da análise de funções que se podem inferir quais os indicadores que se devem alcançar e as atividades específicas que devem ser desempenhadas (Dessler 2013; Gomes et al. 2008). Além disso o sistema de avaliação de desempenho necessita de ter como base

diversos detalhes para que funcione e seja acolhido por toda a organização. Em primeiro lugar, necessita de ser aceite e reconhecido por todos, e é fundamental que os colaboradores saibam em que medidas estão a ser avaliados. As métricas nos quais os colaboradores são avaliados necessitam de ter normas e procedimentos formalizados que regulem o sistema. A avaliação de desempenho necessita de estar diretamente interligada com as funções do colaborador, ou seja, necessita de estar interligada com as tarefas e competências que constam no seu descritivo de funções. Após cada avaliação o descritivo de funções deve ser revisto para que se encontre o mais atualizado possível com as funções a desempenhar, bem como, com a missão e os valores da organização (Allan 1992; Caruth & Humphreys 2008).

Para além do contributo nas áreas *core* da gestão de recursos humanos, a análise de funções pode contribuir para melhorar outros processos organizacionais, de igual forma relevantes: métodos de trabalho, redução de fadiga, aumento da responsabilidade e envolvimento do trabalhador, redução de erros, etc. (Gomes et al. 2008).

Segundo Smith, K.J., (2015), para realizar uma análise às funções é necessário manter o foco naquilo que são os objetivos do trabalho, ou seja, naquilo que são as reais funções que servem o objetivo desse trabalho, tendo em conta não só a frequência com que são realizadas mas também o tempo que se despende na realização das mesmas. Desta forma é essencial que ao analisar o trabalho se olhe para a forma como o mesmo deveria ser realizado e não para a forma como habitualmente o costuma ser (Smith 2015).

Quando se inicia um processo de análise de funções, há uma série de decisões que têm de ser tomadas, e que irão fazer a diferença na condução de todo o processo. É necessário decidir quem recolhe a informação, quais os métodos que se irão utilizar e quais as fontes de dados para a análise do trabalho (Dierdorff & Morgeson 2011).

Assim, é importante ter a noção de que este será um processo demorado e que acarreta alguns custos, devendo então ser muito bem planeado e completamente coerente com o contexto da organização (Levine & Sanchez 2007; Gamble et al., 2009).

Segundo Gomes et al. (2008), poderemos levar a cabo um processo de análise de funções seguindo 6 fases de implementação.

A Fase 0 está relacionada com a estratégia e objetivos, ou seja, é importante definir previamente quais os objetivos do processo, quem irá ser envolvido e se será realizado com intervenção interna, externa ou ambas.

A Fase 1 diz respeito ao planeamento, nomeadamente a definição das funções que se irão trabalhar, visto que poderá não haver a necessidade de estudar todas as funções da empresa. É também importante, nesta fase, realizar um cronograma de trabalho, que oriente a execução do mesmo e leve ao cumprimento dos objetivos definidos. Nesta fase, existirá também o planeamento de quais os métodos que se irão utilizar na recolha de informação e por fim, a realização do enquadramento legal do processo, no caso de ser aplicável;

A Fase 2 corresponde à preparação da logística necessária para levar a cabo o processo de análise de funções. Quando se fala em preparação, é necessário preparar os analistas que levarão a cabo a recolha de informação, bem como o material que irão utilizar. Além destes elementos mais práticos é também necessário acautelar o ambiente propício para a realização do processo, através do envolvimento dos vários intervenientes no processo.

Neste sentido, em primeiro lugar é fundamental que a informação para a análise do trabalho seja recolhida por diversas fontes, como forma de tornar a informação de melhor qualidade (Dierdorff & Morgeson 2011). Uma das fontes de recolha de informação para

a análise de funções é o próprio trabalhador, sendo a pessoa que desempenha o trabalho, será também a pessoa que melhor o conhece e poderá dar a informação mais fiável (Tyler, K., 2013). É esperado que o titular da função a conheça como ninguém e quanto mais experiente for maior será o conhecimento que terá da mesma (Gomes et al. 2008). Ainda assim, existem algumas desvantagens em recolher informação diretamente com as pessoas que desempenham os cargos, ou seja, poderão ser pessoas com alguma dificuldade em se exprimir, dificultando a descrição verbal das tarefas que executam; podem também sentir falta de motivação que os leve a distorcer a informação prestada, ou por outro lado querer demonstrar uma boa imagem de si mesmos enviesando a informação (Gomes et al. 2008; Dierdorff & Morgeson 2011). Os supervisores são também elementos privilegiados na prestação de informações sobre as funções existentes numa organização, não só porque conhecem muito bem o trabalho, sendo que muitas das vezes já o executaram, e acabam por garantir que este está alinhado com a pretensão da empresa, mas também porque conhecem muito bem os seus subordinados e o objetivo do próprio trabalho (Gomes et al. 2008; Tyler 2013). Por outro lado, os supervisores terão uma capacidade verbal diferente, dos seus subordinados, para conseguir prestar informações sobre o posto de trabalho (Dierdorff & Morgeson 2011). Ainda assim, uma desvantagem neste tipo de fonte de recolha de informação é o facto de os supervisores poderem atuar como avaliadores de quem executa o trabalho não se conseguindo focar apenas nas exigências requeridas para desempenhar determinada função (Gomes et al. 2008). Outra possibilidade para a recolha de informação é recorrer a um analista de funções, que poderá ser alguém externo à organização ou até mesmo um profissional de recursos humanos (Dierdorff & Morgeson 2011). As vantagens ao recorrer a este tipo de fonte estão relacionadas com o conhecimento que os analistas têm relativamente aos instrumentos de análise de funções e o à-vontade com o vocabulário da própria atividade

(Gomes et al. 2008). Além disso os analistas têm uma grande capacidade para compilar as grandes quantidades de informação que resultam das análises de funções permitindo produzir classificações altamente confiáveis (Dierdorff & Morgeson 2011). Por outro lado, esta solução apresenta algumas desvantagens, no caso de ser um analista externo terá mais custos para a organização e os analistas podem ser influenciados por estereótipos e por questões relacionadas com trabalhos anteriores que em nada se aplicam à situação atual (Gomes et al. 2008; Dierdorff & Morgeson 2011).

Em suma, é essencial que exista um trabalho de cooperação entre as várias fontes de recolha de informações que se podem utilizar, apenas este trabalho conjunto poderá garantir que a análise de funções é um processo construtivo (Dessler 2013; Smith 2015). Além do mais, segundo Darlington, H., 2013), para que exista uma eficaz colaboração dos trabalhadores neste processo, é necessário que exista uma comunicação clara dos objetivos do mesmo, bem como daquilo que se espera de cada um. É também de extrema importância que exista o envolvimento e apoio da gestão de topo neste processo, como garantia de que o trabalho desenvolvido pelos profissionais de recursos humanos poderá resultar num melhor uso da análise de funções, ou seja, assegurar que esta está alinhada com a estratégia organizacional da empresa, contribuindo para a melhoria das relações entre a empresa e os seus *stakeholders* (Siddique, C.M., 2004). A existência de uma comunicação honesta será a base para a construção de uma boa gestão dos recursos humanos, visto que ajuda a melhorar as relações entre os trabalhadores e superiores, bem como aumenta a confiança e traz benefícios ao trabalho em equipa. Fatores que contribuirão certamente para o sucesso da implementação de mudanças que se pretendam concretizar com a realização de um processo de análise de funções (Bacali et al. 2011).

No que concerne aos métodos a utilizar para recolher informações sobre a função, a escolha dos mesmos irá depender do tipo e do nível da função que se está a trabalhar

(Chow & Kleiner 2002). Existem vários métodos de análise de trabalho, mas os mais utilizados são a observação, as entrevistas individuais, as entrevistas de grupo, os questionários e a análise documental (Dierdorff & Morgeson 2011; Gamble et al. 2009).

A observação pode assumir diferentes formas, sendo a mais comum a observação direta do trabalhador a desempenhar as suas funções, no seu local de trabalho, permitindo recolher informações que vão desde a duração, frequência e complexidade das tarefas até à eficiência, condições de trabalho e materiais e equipamentos utilizados (Gomes et al. 2008). É um método que permite recolher informação em primeira mão, mas tem a desvantagem dos trabalhadores poderem não ser tão eficientes quando estão a ser observados e o facto de existirem alguns trabalhos em que as tarefas não são passíveis de ser observadas, como sejam os trabalhos com uma grande componente mental e conhecimento teórico (DeCenzo & Robbins 2010; Chow & Kleiner 2002; Dierdorff & Morgeson 2011).

No que respeita às entrevistas individuais, estas devem ser efetuadas a várias pessoas que desempenham a mesma função, bem como a supervisores, especialistas naquela função e gestores de nível superior (DeCenzo & Robbins 2010; Chow & Kleiner 2002). As entrevistas permitem ao entrevistador obter informação detalhada e tem a possibilidade de fazer questões que levem o entrevistado a aprofundar os detalhes pretendidos ou a validar com outras questões a informação transmitida (Dierdorff & Morgeson 2011). Neste método é essencial que o entrevistador prepare uma lista de perguntas (guião de entrevista) com antecedência de forma a conseguir recolher informação relevante (Chow & Kleiner 2002). O método da entrevista permite fazer uma recolha de dados de uma forma mais fácil e rápida, assegurando a objetividade (Peretti 2001). No entanto, existem algumas desvantagens na utilização deste método, como o facto do entrevistado não ter a capacidade de descrever com detalhe suficiente aquilo que

desempenha, ou o facto de já desempenhar as tarefas há tanto tempo que essa rotina prejudica a descrição das mesmas (Dierdorff & Morgeson 2011). Outra das desvantagens reside no facto de alguns colaboradores poderem expressar alguma desconfiança relativamente ao objetivo da entrevista e por esse motivo responderem de forma incorreta ou pouco clara às questões colocadas (Gomes et al. 2008).

As entrevistas de grupo funcionam da mesma forma que as entrevistas individuais mas neste caso entrevistam-se várias pessoas ao mesmo tempo. Deverá ter-se atenção à dinâmica do grupo, que pode ser prejudicial na eficácia da recolha de informações (DeCenzo & Robbins 2010).

Os questionários são apropriados para qualquer tipo de trabalho (Chow & Kleiner 2002), os trabalhadores identificam numa listagem de tarefas aquelas que desempenham, ou seja, que correspondem à sua função (DeCenzo & Robbins 2010). E assim um método que permite a recolha de informação diretamente na fonte pelos principais interessados (Peretti 2001). Uma das vantagens deste método é que consegue reunir uma grande quantidade de informação relacionada com as tarefas desempenhadas, que podem ser resumidas quantitativamente (Dierdorff & Morgeson 2011). É também um método pouco dispendioso (Peretti 2011). Por outro lado, torna-se limitado porque não há oportunidade para fazer outras questões que possam ser importantes para clarificar a informação (DeCenzo & Robbins 2010).

Por fim, a análise documental, consiste na consulta de documentos escritos existentes na empresa, como por exemplo instruções de trabalho, relatórios, manuais de formação, etc., que possam ter informação pertinente para o trabalho a desenvolver. Esta técnica, ao contrário das anteriormente apresentadas tem a vantagem de não ter intervenção nem do trabalhador, nem do supervisor para a recolha de dados, evitando possíveis distrações e distorções de informação (Gomes et al. 2008). De acordo com

Dessler (2013), será importante utilizar uma combinação dos vários métodos de recolha de informação por forma a garantir a validade da mesma e realizar um trabalho mais fidedigno.

A Fase 3 constitui a altura em que se recolhem os dados necessários e se faz a triagem dos mesmos, com o objetivo de redigir uma análise e descrição de funções provisórias. Nesta fase poderá fazer-se uma revisão da informação recolhida com todos os intervenientes (Gomes et al. 2008).

Assim, após a análise efetuada ao trabalho que inclui uma investigação às tarefas necessárias para executar uma determinada função, surge a construção da descrição de funções (Haque Talukder 2014). A descrição de funções é uma exposição por escrito daquilo que o trabalhador faz, como é que faz, em que condições e porquê (DeCenzo & Robbins 2010). Com a informação resultante da análise do trabalho, descreve-se também a especificação da função, ou seja, a lista de conhecimentos, qualificações mínimas e competências necessárias para realizar o trabalho de forma satisfatória (DeCenzo & Robbins 2010; Dessler 2013). O último componente da descrição de funções é a avaliação do trabalho, ou seja, os padrões de desempenho que indicam qual o nível de desempenho esperado da função (DeCenzo & Robbins 2010).

Segundo Pató (2013), quando se elabora uma descrição de funções deverá ter-se em conta alguns critérios fundamentais. Em primeiro lugar deverá focar-se no âmbito da atividade, devendo explicitar-se os deveres associados a essa atividade de forma racional e realista, ou seja, deverá ser excluído tudo o que não possa ser implementado no tempo e no espaço; é importante pensar também na dimensão do tempo, incluir tarefas que não tenham sido realizadas anteriormente, bem como tarefas que possam vir a ser uma possibilidade futuramente; deverá também ter-se em atenção a utilização de uma linguagem clara e explícita, acessível a todos os que necessitem consultar o documento

(Pató, B., 2013). Não deverão ser descuradas as tarefas que possam caracterizar o trabalho como cansativo e desagradável, caso existam devem ser referidas (Pató 2013).

Não há um formato padrão para elaborar uma descrição de funções (Dessler 2013), ainda assim e regra geral a descrição da função é constituída por um campo de identificação que deverá indicar a empresa, o título e a função da pessoa a quem reporta; a identificação do âmbito da atividade, ou seja, a descrição sumária da função; as funções e responsabilidades; as competências, qualificações, experiência requerida e os requisitos físicos (Dessler 2013; Kantke 2013; Pató 2013; Smith 2015).

Segundo Dessler (2013), o campo de identificação permite situar a função na empresa e define a sua ligação hierárquica dentro da empresa, contendo a designação da função (título), a área à qual pertence (área funcional) e a denominação da função a que reporta (hierarquia da função). A identificação do âmbito da atividade remete para uma síntese do principal objetivo da função para a organização (Dessler 2013). De acordo com Dessler (2013) as funções e responsabilidades são o “coração da descrição de funções”, onde se reúnem as principais tarefas e responsabilidades que estão a cargo da respetiva função. Existem várias definições de competência, segundo Dessler (2013), as competências são os comportamentos observáveis e mensuráveis que permitem o desempenho das pessoas. São igualmente consideradas um conjunto de comportamentos que são fundamentais para o cumprimento de determinados objetivos e resultados desejados (Bartram, 2005 *cit in* Levine & Sanchez 2012). De acordo com (Carl et al. 2001), as competências constituem a soma entre conhecimento detido pelas pessoas, bem como as suas capacidades de aplicar esse mesmo conhecimento. O termo competência apareceu na literatura já em 1973 quando McClelland propôs testes de competências nas escolas, faculdades e organizações de trabalho (Hawkes & Weathington 2014). Segundo Siddique (2004), é importante que as empresas compreendam a importância das

competências dos seus colaboradores e as tenham por base, porque caso contrário estão a comprometer o seu desenvolvimento, afetando a produtividade e os rendimentos. As competências técnicas deixam cada vez mais de ser os únicos critérios na seleção dos colaboradores, existindo uma valorização das pessoas com capacidade de aprendizagem, adaptação à mudança e facilidade em comunicar e estabelecer relações com os outros (Siddique 2004). Por fim, ainda dentro das exigências necessárias para o desempenho da função estão os requisitos educativos (habilitações), profissionais (experiência requerida) e os requisitos físicos. Poderá ainda conter competências especializadas, como seja uma habilitação específica para desempenhar uma determinada função (Gan & Kleiner 2005).

Na Fase 4 procede-se à utilização dos resultados obtidos de acordo com os objetivos definidos na fase 0. Poderá elaborar-se um manual de análise de funções a utilizar por qualquer trabalhador. Por fim na Fase 5 procede-se à definição de como se irá armazenar a informação, para que possa ser atualizada com regularidade. O objetivo é manter o documento atualizado com as alterações que vão sendo implementadas nas diferentes funções, sem que para isso tenha que se iniciar um novo processo de análise de funções, aproveitando assim o trabalho feito anteriormente, poupando recursos e investimento de todos (Gomes et al. 2008).

Assim, um aspeto muito importante é que a descrição de função nunca termine logo que se acabe a redação do documento escrito, ou seja, deverá ser um documento em permanente atualização que deverá crescer juntamente com os indivíduos que desempenham as respetivas funções (McKenna, P.J., 2015). Aliás é necessário pensar que este é um processo dispendioso, quer em termos de conceção, quer em termos de tempo e recursos, e assim sendo deverá evitar-se que todo o trabalho realizado seja esquecido rapidamente e não exista um aproveitamento que crie valor para a organização (Pató 2013).

Nos dias de hoje, as pessoas estão constantemente a melhorar os seus conhecimentos e a aprender novas tarefas. Um ambiente de trabalho que proporcione esse novo conhecimento juntamente com um ambiente externo em constante mudança pode levar os colaboradores a deixar a organização na procura de novos desafios (Gan & Kleiner 2005). Assim, é importante que as organizações procurem perceber o que leva os colaboradores a sair e a procurar novos desafios profissionais. Uma das causas muito comuns na procura de novos empregos são as condições salariais, muitas vezes ligadas ao facto de considerarem que existe um desequilíbrio entre o seu desempenho e as recompensas concedidas pela organização. A falta de reconhecimento e de oportunidades de desenvolvimento influenciam igualmente a satisfação que os colaboradores sentem no trabalho desenvolvido e a sua vontade de permanecer na organização. A falta de comunicação existente na mesma, seja em termos de feedback seja a oportunidade de ser ouvido são fatores que levam as pessoas a abandonar as organizações (Hana & Lucie 2011). No seguimento desta ideia, podemos dizer que a rotatividade dos colaboradores pode sempre sair muito cara para as organizações. Os custos podem ser não só financeiros, porque se vai despende mais dinheiro para contratar novas pessoas, como também vai haver um gasto de tempo e de esforço por parte das equipas em integrarem novos colaboradores. Para além dos custos mencionados, podemos considerar, também, que a saída dos colaboradores das organizações poderá levar à perda de conhecimento das mesmas, uma vez que muito desse conhecimento sai com o colaborado (Alshanbri et al. 2015). Segundo, Alshanbri et al., (2015), os gestores de recursos humanos precisam de pensar na retenção de conhecimento como uma das suas responsabilidades e procurar orientar a organização no sentido de tornar estratégica essa mesma retenção. As organizações que primem por ter fortes políticas de gestão de recursos humanos, aliadas a uma boa comunicação entre os grupos organizacionais, usufruem de uma menor

rotatividade do seu capital humano, associada como vimos anteriormente à perda de conhecimento (Labov, 1997 cit in Alshanbri et al. 2015).

Neste sentido torna-se muito importante utilizar a descrição de funções como uma ferramenta que mantenha o foco e a direção dos colaboradores (Gan & Kleiner 2005).

É neste âmbito que surge a necessidade de elaborar este projeto, a crescente internacionalização da empresa, bem como a introdução de novos métodos de trabalho decorrentes da evolução tecnológica, obrigaram a um ajuste nas funções existentes na empresa. Também a constante exigência por manter o nível de qualidade na prestação dos seus serviços, obriga a empresa a rever aquilo que é esperado de cada função. Nos capítulos seguintes será feita uma abordagem à metodologia utilizada para realização do projeto, bem como uma caracterização da empresa.

III. Metodologia

Este projeto tem como principal objetivo a análise aos descritivos funcionais existentes na empresa SUMA – Serviços Urbanos e Meio Ambiente, e a elaboração de uma proposta de atualização aos mesmos, por forma a responderem de forma eficaz às diferentes áreas *core* da gestão de recursos humanos.

Desta forma, e dada a existência de diversas técnicas para a recolha de dados, a escolha para a realização deste projeto incidiu na utilização da análise documental e da entrevista.

Segundo Quivy & Van Campenhoudt (2005), a análise documental ou recolha de dados preexistentes, consiste na consulta de documentos manuscritos, impressos ou audiovisuais, de carácter público ou privados, pessoais ou oriundos de uma organização. Neste sentido procedeu-se à análise de diversos documentos internos nomeadamente

Procedimentos, Instruções Operativas e Especificações Técnicas, disponibilizados numa plataforma de intranet (IntraSUMA), que contém a mais diversa informação sobre as funções e os serviços desempenhados na organização.

No que concerne ao método de entrevista, este distingue-se pela possibilidade de comunicação e interação humana, visto que existe um contacto direto entre o entrevistador e o entrevistado, que quando bem utilizados podem permitir retirar informações muito ricas. A entrevista semidiretiva permite ao entrevistador colocar uma série de questões relativamente abertas, orientadas por um guião previamente elaborado (Quivy & Van Campenhoudt 2005). Assim, para a recolha de informação neste projeto foi elaborado um guião de entrevista (ver Anexo2), com um conjunto de questões direcionadas a dar resposta aos vários itens da análise e descrição de funções.

Foram realizadas entrevistas, aos colaboradores que desempenham as funções em análise neste projeto, aos seus supervisores diretos (Encarregados de Produção) e às chefias hierarquicamente superiores (Chefes de Serviço). Foram entrevistados 8 colaboradores com função de Cantoneiro, 8 colaboradores com função de Motorista, 4 colaboradores com categoria de Encarregados e 2 colaboradores com categoria de Chefes de Serviço. Conforme referenciado na revisão da literatura é importante recolher informações de várias fontes, sendo que os próprios trabalhadores serão as pessoas que melhor conhecem as funções, mas a informação prestada pelos seus superiores hierárquicos poderá ajudar a clarificar algumas questões, dada a melhor capacidade verbal que estes possam ter, bem como o conhecimento abrangente dos seus subordinados e dos objetivos do próprio trabalho (Gomes et al. 2008; Dierdorff & Morgeson, 2011).

Este tipo de entrevista tem como principais vantagens o facto de permitir aprofundar os elementos de análise recolhidos, bem como adaptar a linguagem e a complexidade das questões consoante o público-alvo a entrevistar. No entanto esta

técnica também tem algumas desvantagens, que se prendem nomeadamente com o facto da informação recolhida não ficar no imediato disponível para análise, estando normalmente associada ao método de análise de conteúdo (Quivy & Van Campenhoudt 2005). A análise de conteúdo é “uma técnica que permite a classificação de material, reduzindo-o a uma dimensão mais manejável e interpretável, e a realização de inferências válidas a partir desses elementos” (Webber, 1990 cit in Lima, 2013). Segundo Lima (2013), com a análise de conteúdo procura-se diminuir a quantidade de informação que temos disponível, para que se chegue a uma interpretação das principais orientações resultantes da recolha de dados. Na literatura publicada existem muitas formas de realizar análise de conteúdo e os objetivos dos investigadores nesta matéria é muito díspar (Lima 2013). Neste sentido, para a realização deste projeto recorreu-se à utilização de uma análise de conteúdo, sugerida por Lima (2013), que consiste numa análise de conteúdo de natureza temática, ou seja, que pertence identificar temas e subtemas na informação disponível para análise. Assim convém clarificar alguns conceitos utilizados neste modelo: Categorias – temas centrais abordados na entrevista; Subcategorias – questões tratadas dentro de cada tema; Unidade de Registo - segmento de conteúdo retirado da entrevista e que permitirá a categorização e contagem de frequências; Unidades de Contexto – segmento de texto mais amplo de onde é retirada a unidade de registo (Albuquerque et al. 2012; Lima 2013).

Foi assim elaborada uma Grelha de Análise (ver Anexo 3), que permitiu compilar toda a informação recolhida, sistematizando as diversas respostas às questões colocadas, possibilitando uma relação direta com a construção dos descritivos funcionais. O cruzamento da informação recolhida das diferentes fontes permitiu enriquecer o trabalho a desenvolver na nova proposta de descritivos funcionais mais adequados ao trabalho atualmente desempenhado na empresa.

IV. Caracterização da empresa

A SUMA – Serviços Urbanos e Meio Ambiente, S.A. é uma empresa integrada no grupo da portuguesa Mota-Engil e da espanhola Urbaser. Foi constituída em 1994 e atua na área da gestão integrada de resíduos em território nacional e internacional. As suas áreas de atuação são: a recolha de resíduos, limpeza urbana, gestão e tratamento de resíduos, análises laboratoriais e educação ambiental. Com duas décadas de experiência consolidada, detém um perfil único de atuação, assentando a sua política na melhoria contínua da qualidade dos serviços que presta, cumprindo os mais exigentes requisitos de desempenho na área da segurança e assumindo um compromisso para a sustentabilidade. A nível nacional está presente de Norte a Sul do país, sendo líder de mercado na sua área de negócio. Nos últimos anos, a empresa tem crescido essencialmente a nível internacional estando atualmente presente no Brasil, Angola e Omã.

4.1. Política de Gestão

A SUMA tem como missão gerir resíduos na construção de um ambiente melhor e os seus valores assentam na liderança de mercado, confiança dos clientes, desempenho sustentável e compromisso com as pessoas. Ao longo dos anos procura sustentar a sua visão na consolidação sustentada da liderança em Portugal e do crescimento sustentável para mercados internacionais, comprometendo-se a atuar numa perspetiva de melhoria contínua, com base em nove compromissos. O **compromisso de cumprimento**, relacionado com o cumprir de todos os requisitos legais e contratuais aplicáveis; o **compromisso de criação de valor**, assente na criação de valor para todos os *stakeholders*; o **compromisso de liderança**, ligado à consolidação da liderança nos mercados nacionais e internacionais; o **compromisso com o cliente**, associado à manutenção constante da procura de soluções integradas e eficientes que satisfaçam os clientes; o **compromisso com as suas pessoas e o seu meio social**, ou seja, a valorização profissional e pessoal dos seus recursos humanos; o **compromisso com a saúde e**

segurança, ligado à atuação da empresa em prol da eliminação ou redução dos riscos para a segurança e saúde dos seus trabalhadores e terceiros; o **compromisso com o meio ambiente e alterações climáticas**, relacionado com a utilização racional dos recursos e controlo da poluição; o **compromisso de melhoria contínua**, assente na revisão frequente dos objetivos, metas e processos e por fim o **compromisso de comunicação**, ligado à promoção do envolvimento das partes interessadas na cultura de qualidade, ambiente, segurança, inovação e responsabilidade social.¹

4.2. Caracterização dos Recursos Humanos

A SUMA está sediada em Lisboa e tem 1610 trabalhadores, estando os seus serviços e recursos humanos distribuídos por todo o país e alguns no estrangeiro. Conforme apresentado no Gráfico 1, dos 1610 trabalhadores 66% (1067 trabalhadores) está no Norte do país, 30% (482 trabalhadores) no Centro e os restantes distribuídos pelo Sul, Açores, Brasil, Angola e Omã.



Gráfico 1 - Distribuição Geográfica

Estes trabalhadores integram diversas atividades na empresa: área administrativa, manutenção, produção e laboratório. Conforme podemos ver no gráfico 2, a área da produção é aquela que integra a maior parte dos recursos humanos da empresa.

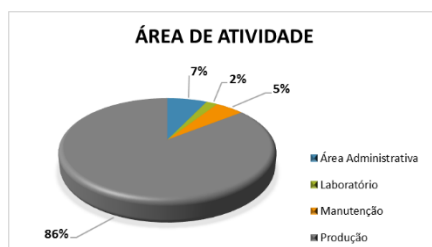


Gráfico 2 - Distribuição por área de atividade

¹ Retirado de <http://www.suma.pt/management.html>

Dos 1610 trabalhadores 1379 desempenham funções na produção, correspondendo a 86% dos recursos humanos da empresa, os restantes ocupam a área administrativa (115 trabalhadores), a manutenção (83 trabalhadores) e o laboratório (33 trabalhadores). Sendo uma empresa com 20 anos de presença no mercado de trabalho e que preza pela valorização dos seus recursos humanos, a maioria dos trabalhadores está na empresa há mais de 5 anos. Como podemos ver no gráfico 3, 67% dos trabalhadores integra a empresa entre os 5 e os 20 anos.

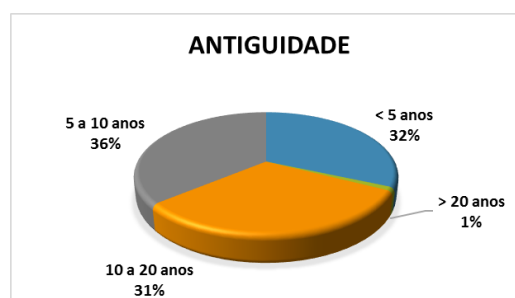


Gráfico 3 - Distribuição por antiguidade

Considerando que grande parte dos trabalhadores integra a empresa há largos anos, a maioria possui contratos de trabalho sem termo, ou seja, 69% dos trabalhadores. Apenas 18% estão a contrato a termo certo e 13% a contrato por termo incerto, conforme podemos ver no gráfico 4.

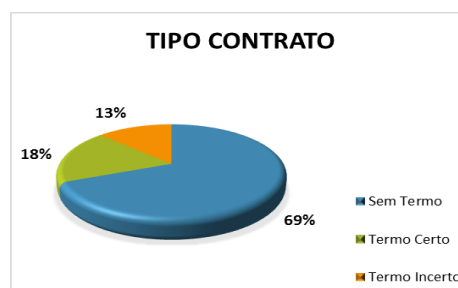


Gráfico 4 - Distribuição por tipo de contrato

No que respeita às habilitações literárias dos trabalhadores da SUMA, de acordo com o apresentado no gráfico 5, 83% dos trabalhadores completaram apenas o ensino básico. Os outros níveis de ensino não tem grande representação, sendo que apenas 8% completou o ensino secundário, 6% são licenciados, e os restantes realizaram cursos técnico profissionais ou mestrado.



Gráfico 5 - Distribuição por habilitações literárias

Por fim, no que concerne à caracterização dos recursos humanos relativamente ao género, podemos dizer que esta é uma atividade tipicamente masculina. Dos 1610 trabalhadores 1413 são do género masculino, correspondendo a 88% desta população, conforme apresenta o gráfico 6 e apenas 197 são do género feminino.

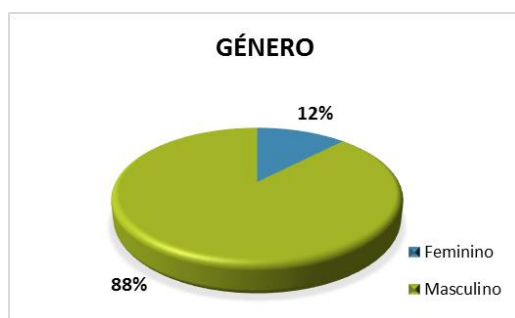


Gráfico 6 - Distribuição por género

V. Projeto: análise e descrição de funções

Depois de terminada a revisão da literatura, onde foi exposta a importância que a análise e descrição de funções tem para as organizações, apresentada a metodologia utilizada para a realização deste projeto e feita a caracterização da organização onde o trabalho foi desenvolvido, é chegada a hora de apresentar os resultados obtidos com a recolha de informação realizada e as diferentes etapas que constituíram este projeto.

Assim, conforme referido na revisão bibliográfica a análise e descrição de funções é uma ferramenta fundamental para a gestão de recursos humanos, uma vez que permite garantir a equidade nas decisões tomadas assegurando que as organizações levam a cabo uma boa gestão dos seus recursos humanos (Crowell et al. 2011; Saif et al. 2013). Neste sentido, e conscientes da importância que a análise e descrição de funções representa para a empresa, a mesma tinha já o objetivo de fazer uma revisão aos descritivos funcionais existentes, visto que a última atualização foi realizada há cerca de 5 anos. Conforme referido na revisão de literatura é muito importante que a descrição de funções seja um documento em permanente atualização que vá sendo enriquecido e cresça juntamente com as pessoas que desempenham as várias funções (McKenna 2015). É neste contexto que surge a proposta de realização deste projeto, aceite no imediato pela empresa.

Tratando-se de uma empresa com cerca de 1700 trabalhadores, e cerca de 80 funções distintas, decidiu-se que o presente trabalho se focará apenas em duas funções: cantoneiro e motorista de produção, as mais representativas do universo de trabalhadores da SUMA, conforme apresentado no capítulo anterior. Antes de avançar para a explicação das diferentes fases que constituíram este projeto, importa explicar como são constituídos os descritivos funcionais atualmente em vigor na empresa. Existe um primeiro campo de identificação que indica a empresa à qual pertence a descrição da função, a designação da função, da direção, família funcional, subfamília funcional, grupo funcional, hierarquia direta e hierarquia funcional. Um segundo campo de missão, que pretende transmitir a razão de ser da existência da função, identificando qual o objeto, guias de atuação e resultados esperados da mesma. Um terceiro campo de responsabilidades, que indica as principais responsabilidades da função em termos de ações/resultados mais significativos que o titular deve alcançar, por forma a cumprir a sua missão, gerando desta forma valor acrescentado para a organização. Um quarto campo de competência que visa elencar o

conjunto de competências corporativas, pessoais, de gestão e técnicas, bem como os respetivos níveis de proficiência associados à função e exigidos ao titular da mesma, como forma de suporte ao seu desempenho. Um quinto campo com os requisitos, que pretende reunir informação relacionada com as habilitações académicas necessárias para o desempenho da função, assim como a informação relativa ao tipo de experiência profissional prévia exigível.²

Importa também referir que a elaboração dos descritivos funcionais agora em vigor integrou um projeto global, tendo a descrição de funções características mais macro. Foi neste sentido que, para além do já explicado anteriormente, a empresa sentiu a necessidade de rever os descritivos funcionais e aproximá-los mais daquilo que é a sua própria realidade.

Conforme referenciado na revisão da literatura, segundo Dierdorff & Morgeson (2011), quando se inicia um processo de análise de funções é necessário tomar uma série de medidas, tais como quem vai recolher a informação, quais os métodos a utilizar e as fontes de dados para a análise do trabalho, sendo que estas informações foram desenvolvidas no capítulo II do presente trabalho.

Após a realização das entrevistas procedeu-se à análise dos dados obtidos através das mesmas (Anexo 4). Neste sentido os dados serão apresentados tendo em conta as subcategorias definidas na grelha de análise e que dizem respeito aos vários campos relativos à elaboração da descrição de funções. Assim a informação será apresentada tendo em conta os seguintes campos: caracterização do entrevistado; descrição sumária da função; descrição detalhada de tarefas; frequência com que realiza as tarefas; tarefas mais importantes; tarefas mais difíceis; nível de escolaridade mínimo; tempo mínimo de

² Informação retirada com base no Modelo Corporativo de Funções e Competências – Guia | Descrição de Funções – Grupo MotaEngil

experiência e experiência prévia; competências; conhecimentos técnicos; decisões tomadas no desempenho das funções; supervisão do trabalho; condições para desempenhar o trabalho e responsabilidade por recursos utilizados no dia-a-dia.

Os trabalhadores entrevistados que desempenham a função de cantoneiros, têm em média, 41 anos e estão na empresa, em média, há cerca de 23 anos, sendo que desempenham a função de cantoneiro, em média, há 9 anos. Quando pedido para fazerem uma descrição sumária da função que desempenham, dos oito entrevistados apenas um conseguiu resumir aquilo que considera ser a sua função, de uma forma objetiva. Assim, considera que ser cantoneiro é manter a cidade limpa e tirar as dúvidas aos cidadãos, conforme refere *“manter a cidade o mais limpo possível e acima de tudo se as pessoas vierem pedir informações (...) tentar ao máximo tirar as dúvidas aos cidadãos.”*. Por outro lado, quando solicitada uma descrição detalhada das tarefas que realizam, não surgiram dúvidas, 100% dos entrevistados conseguiram dar resposta à questão. O cantoneiro tem uma zona atribuída pela qual é responsável por realizar a limpeza, seja limpeza de ruas, seja recolha de contentores, conforme refere um dos entrevistados *“cada um tem a sua zona, começamos a varrer naquela zona e é sempre a mesma coisa, varrer por ai além, apanhar lixo (...)”*. Deste modo consideram que as tarefas de um cantoneiro passam por varrer as ruas e apanhar papéis, cortar as ervas, verificar o camião antes do início do serviço, recolher contentores e manter as bases o mais limpas possível, ajudar o motorista a fazer manobras e a estacionar no parque, recolher sacos porta a porta, recolher ecopontos, monos e verdes, descarregar em aterro, verificar os materiais de trabalho, fazer lavagem de molocks e contentores, fazer limpeza de graffitis, mudar rodas e pivôs dos contentores, trocar tampas e soldar contentores estragados. Quando questionadas as chefias de produção sobre a função de cantoneiro, as respostas vão ao encontro daquilo que cada um dos trabalhadores disse. Segundo um dos Chefes de Serviço entrevistados

"O cantoneiro na nossa empresa abarca uma serie de serviços que estão relacionados com a recolha e com a limpeza urbana, portanto desde recolha indiferenciada, aos serviços de lavagem de contentores, aos serviços da gestão da contentorização, colocação de contentores, a recolha de monos e monstros (...) O nosso cantoneiro hoje tem que estar apto para exercer muitas tarefas". Para além das tarefas referidas pelos trabalhadores, as chefias de produção acrescentaram ainda a realização de munda química, limpeza e desobstrução de sarjetas, recolha de papeleiras, limpeza de mercados e complemento à varredura mecânica.

À questão colocada sobre a frequência com que realizam as tarefas, dos oito entrevistados, quatro confirmam que as tarefas são diárias *"Fazemos tudo todos os dias"*. No que respeita à importância das tarefas, a maioria (88%) concorda que são todas importantes: *"Todas elas são importantes, todas têm que ficar bem-feitas"*; *"Para mim temos que levar tudo com a mesma importância"*. Quanto à dificuldade das tarefas, os entrevistados com função de cantoneiro não são muito unânimes, dos oito entrevistados dois acham que não há nenhuma tarefa que seja mais difícil *"(...)não é assim nada mais difícil...é tudo por igual."*; *"Mais difícil, mais difícil eu penso que não. Em uma pessoa andando empenhada a fazer aquilo que anda a fazer, faz bem(...)"*, outros dois consideram que o mais difícil são as tarefas que exigem esforço físico. Já as chefias quando questionadas sobre quais as tarefas mais difíceis, 83% considera que as tarefas mais difíceis são aquelas que estão associadas ao serviço de recolha.

Quando questionados sobre a escolaridade mínima que consideram necessária para desempenhar a função de cantoneiro, 38% dos trabalhadores que desempenham esta função consideram que a escolaridade não é importante *"eu acho que qualquer pessoa tem capacidade para fazer o nosso trabalho"*; sendo que também 38% acham que o 4º ano é suficiente para desempenhar a função de cantoneiro. Os restantes 24% consideram

que a escolaridade mínima obrigatória será o essencial. Quando às chefias de produção, em resposta a esta mesma questão, a maioria (67%) julga que o ideal será ter pelo menos o 4º ou o 6º ano de escolaridade.

Relativamente à questão do tempo mínimo de experiência para desempenhar a função de cantoneiro, dos oito entrevistados apenas seis responderam a esta questão, e 67% consideram que depende muito de pessoa para pessoa e que *"A experiência vai-se ganhando no dia-a-dia."* As chefias de produção quando questionadas sobre o tempo mínimo de experiência, dos seis entrevistados dois julgaram que para a função de cantoneiro não há necessidade de experiência, os restantes consideraram que entre uma semana e um mês e meio é o suficiente.

No que respeita às competências necessárias para desempenhar esta função, dos 8 entrevistados com função de cantoneiro, 75% considera que a principal competência para desempenhar esta função é saber trabalhar em equipa; 63% pensa que é essencial que se saiba comunicar com as pessoas e manter uma boa relação com os colegas de trabalho; 38% julga que é importante que se seja uma pessoa responsável. Conforme referem: a *"qualidade principal é ser responsável (...) dar-se bem com as pessoas (...) Saber trabalhar em equipa também é muito importante (...) tem que haver uma boa comunicação para o trabalho correr bem"; "(...) saber trabalhar em equipa é importante (...) Muito importante saber falar com as pessoas, a gente não pode tratar as pessoas mal"*. Além destas competências os entrevistados consideram ainda que é importante para esta atividade a força de vontade para trabalhar e o gosto pelo trabalho. Um dos entrevistados considera também que a compleição física é muito importante *" (...) ter uma boa compleição física ajuda, se não tiver faz na mesma mas sobrecarrega mais o outro colega"*. Quando às chefias de produção, quando questionadas sobre as competências necessárias para desempenhar a função de cantoneiro, dos seis

entrevistados todos consideram que o trabalho em equipa, a capacidade de comunicação e relacionamento interpessoal são as mais importantes. Além destas acrescentam que é *"Importante é que façam o trabalho em segurança, e saibam respeitar as normas de segurança"*. Relativamente às competências técnicas importantes para a função, 83% consideram que apenas são necessárias para aqueles que desempenham tarefas mais relacionadas com a utilização de equipamentos, e funcionamento dos mesmos, " (...) *conhecimento técnico dos equipamentos, equipamentos que nós trabalhamos que são perigosos, é importante conhecê-los...*". Na resposta das chefias à mesma questão, 33% considera igualmente que o mais importante são os conhecimentos sobre os equipamentos de trabalho *"Tem a ver essencialmente com o equipamento, e com...pelo menos que tenha conhecimentos mínimos do tipo de equipamentos que vai operar."*; outros 33% acredita que para desempenhar a função de cantoneiro " (...) *não há assim nada...que seja essencial."*

No que concerne à tomada de decisões no desempenho da função de cantoneiro os 8 entrevistados são unânimes, o trabalho está pré-definido e no caso de dúvida e/ou alguma situação anómala têm indicação para consultar a chefia *"basicamente está tudo pré-definido. Em caso de dúvida ligamos à nossa chefia que assume essa decisão."*. As chefias de produção entrevistadas confirmam esta realidade, 100% dos entrevistados afirma não haver necessidade dos cantoneiros tomarem decisões no desempenho das suas funções.

Na resposta à questão sobre se existe alguém a supervisionar este serviço, quer os cantoneiros quer as chefias de produção confirmam a existência de supervisão, quer por parte dos encarregados da empresa, quer por parte dos fiscais pertencentes ao cliente (municípios).

No que respeita às condições agradáveis de desagradáveis no desempenho da função de cantoneiro, 75% dos trabalhadores considera as condições climatéricas o mais desagradável *"O clima, as condições climatéricas podem ser extremamente desagradáveis (...)"*. Dos oito entrevistados 38% considera que o agradável no desempenho desta função é trabalhar ao ar livre e poder conviver com as pessoas *"Para mim o que é agradável é a liberdade que nos temos, andar na estrada ao ar livre (...)"*. Relativamente às chefias de produção, quando questionadas sobre este tema, 67% considera que o desagradável são as condições climatéricas e a questão do cheiro dos resíduos. Quanto às condições agradáveis, apenas 16% considera que o trabalho ao ar livre é uma circunstância agradável.

Por fim, na resposta à questão sobre a responsabilidade pelos recursos que utilizam no dia-a-dia, dos oito entrevistados apenas sete responderam, e 71% dizem ter a responsabilidade pelos equipamentos de trabalho que utilizam, *"Sim, sou responsável por todos os equipamentos que utilizo"*. Das seis chefias de produção entrevistadas apenas cinco respondem e 100% confirmam a responsabilidade destes trabalhadores pelos equipamentos com os quais trabalham.

Relativamente à função de motorista, os trabalhadores entrevistados têm uma média de idades de 52 anos, estão na empresa em média há 14 anos e desempenham funções de motorista em média há 13 anos. Quando lhes é pedido que façam uma descrição sumária da função, apenas seis dos oito entrevistados respondem e 67% considera que a função não consiste apenas na condução das viaturas *"eu conduzo a viatura e quando, tenho vários contentores por circuito saio fora e ajudo os cantoneiros para tentar minimizar o esforço dos meus colegas"*. Das seis chefias de produção entrevistadas apenas quatro conseguiram fazer uma descrição sumária da função, sendo que 67% descrevem a função de motorista como *" (...) uma pessoa que conduz uma*

viatura (...) por um trajeto previamente definido (...), com o auxílio de dois cantoneiros, ele é o chefe da equipa, portanto conduzindo os cantoneiros para os contentores todos que têm de recolher". Na questão onde é pedida uma descrição detalhada das funções exercidas por um motorista, todos os entrevistados responderam, indicando que os motoristas são responsáveis por verificar o estado da viatura antes de iniciar o serviço; dar apoio aos cantoneiros na realização do serviço; limpar a viatura; fazer o preenchimento da parte diária; fazer a descarga dos resíduos nos locais devidamente autorizados; verificar se os cantoneiros fazem corretamente o trabalho; abastecer e verificar a viatura no final do serviço; reportar anomalias à chefia durante e/ou no final do serviço. As chefias de produção consideram que os motoristas desempenham um papel de bastante relevância e responsabilidade *"têm de operar a viatura, em termos de condução são eles os responsáveis pela viatura, são eles os responsáveis por eles e por os outros, na ausência da chefia eles são os responsáveis pelo serviço, qualquer situação anómala têm que participar à chefia"*. Para além das tarefas referidas pelos trabalhadores que desempenham funções de motoristas, as chefias acrescentam que os motoristas podem também ter que operar guias, dependendo dos serviços a que estão afetos *"O motorista (...) tem aqui a tarefa de condução da viatura (...) deve fazer sempre a verificação inicial da viatura, é responsável também pelo preenchimento da parte diária (...) poderá ainda ter a tarefa de movimentação de guias, dependendo do tipo de viatura (...)"*.

No que respeita à frequência com que realizam as tarefas, dos oito entrevistados apenas quatro responderam, sendo que 50% diz que todas as tarefas são diárias, e os outros 50% além das tarefas diárias realizam semanalmente a limpeza da viatura. Das chefias de produção entrevistadas 50% não responde, os restantes 50% confirmam que as tarefas dos motoristas são diárias.

Quanto à importância das tarefas, dos oito motoristas entrevistados seis consideram que o mais importante é ter atenção às condições meteorológicas e zelar pela segurança do próprio motorista, dos cantoneiros e das pessoas que circulam na rua. Também as chefias de produção (60%) consideram que o mais importante é a segurança na realização do serviço.

Relativamente à dificuldade das tarefas, a maioria dos motoristas (57%) julgam que não há tarefas que sejam mais difíceis que outras. Já as chefias de produção (60%), em resposta à mesma questão consideram que as tarefas ligadas ao serviço de recolha de resíduos são aquelas que apresentam uma maior dificuldade.

No que concerne ao nível de escolaridade mínimo para desempenhar a função de motorista, 38% acha que a escolaridade não é o mais importante para desempenhar esta função *"Eu acho que não é preciso ser-se muito letrado para desempenhar a função"*, embora tenham noção que “ (...) *hoje em dia só se possa tirar a carta com a escolaridade obrigatória*". Dos oito entrevistados 38% também considera que será o 4º ano a escolaridade mínima para desempenhar esta função e 24% considera que seria importante ter “ (...) *pelo menos o 9º ano. É muito importante, porque os municípios podem fazer algumas perguntas e é importante ter algum conhecimento, alguma formação para dar resposta*". Para as chefias de produção (50%) o importante seria ter pelo menos o 9º ano, sendo que apenas 16% considera que o 12º ano seria uma mais-valia.

Relativamente ao tempo de experiência na função, 71% dos motoristas entrevistados considera que seria importante um a três meses de experiência na função, sendo que 80% julga importante ter experiência prévia na função. Quanto às chefias de produção entrevistadas, não há consenso nas respostas, dado que para alguns dois anos de experiência seria o ideal enquanto outros consideram 15 dias como tempo de experiência necessário para desempenhar a função, ainda assim todos concordam que “

(...) depende também muito da capacidade da pessoa e do gosto que a pessoa tem de ficar neste trabalho".

Quanto às competências necessárias para desempenhar a função de motorista, 63% dos entrevistados que desempenham função de motorista considera que saber *"trabalhar em equipa é essencial"*. Dos oito entrevistados, quatro julgam que além do trabalho em equipa é fundamental ser uma pessoa responsável, atencioso e pontual. Das chefias de produção entrevistadas 50% considera que saber comunicar é essencial para desempenhar a função de motorista, é *"desejável que consigam manter uma imagem de simpatia e que consiga responder muito bem perante o munícipe, o nosso cliente, interagir, saber comunicar"*. Para além da comunicação, 33% consideram que saber trabalhar em equipa também é muito importante, *"Eu acho que saber trabalhar em equipa (...) quem não sabe trabalhar em equipa não funciona"*. Como referido anteriormente o motorista assume papel de chefe de equipa, na ausência da chefia de produção, nesse sentido todos consideram importante que tenha alguma capacidade de liderança.

No que respeita a conhecimentos técnicos, dos oito entrevistados apenas seis respondem a esta questão, sendo que 50% considera que é importante que conheça bem o circuito e o trabalho que vai desempenhar *"(...)basta conhecer o circuito e o que se tem que fazer e os perigos que correm e mais nada."*, e 33% julga ser importante que o motorista tenha um conhecimento mais técnico sobre o equipamento que opera. Apenas 17% consideram que não é importante que detenha qualquer conhecimento técnico. Das chefias de produção entrevistadas 67% considera que é importante o conhecimento técnico sobre as viaturas que opera, *"os motoristas devem ter conhecimentos técnicos das viaturas que eles utilizam (...)"*.

No que concerne à tomada de decisões durante o desempenho de funções, 57% afirma que está tudo muito definido em termos de circuito e que se por vezes é necessário

tomar alguma decisão terá de ser sempre com o conhecimento da chefia, *"se houver alguma dúvida eu ligo à chefia e o que ela disser eu transmito aos meus colegas."* Quanto às chefias de produção a maioria confirma esta situação relativamente à tomada de decisões, *" (...) normalmente as decisões que há a tomar é o motorista que toma essas decisões. Até a um certo nível, porque as ordens que um motorista tem é que quando há um problema, quando há um serviço que tenha que se fazer de forma diferente eles têm que dizer"*.

No que diz respeito à supervisão do trabalho desenvolvido pelos motoristas, todos afirmam que o trabalho é supervisionado pelas chefias da empresa, *"não só o acompanhamento é importante mas depois é importante também fazer o controlo da execução"*.

Quando questionados sobre as condições agradáveis e desagradáveis que têm para desempenhar o trabalho, 71% considera que as condições meteorológicas são o mais desagradável, sendo que não referem nenhuma condição agradável. Em relação às chefias, 83% acha que o mais desagradável nesta função também são as condições meteorológicas e a questão do cheiro dos resíduos, sendo que 33% considera que o trabalhar ao ar livre constitui uma condição agradável, bem como o trabalho em si, dependendo do gosto de cada pessoa.

Na resposta à última questão sobre a responsabilidade por algum recurso utilizado no dia-a-dia, 71% confirma que é responsável pelos equipamentos de trabalho que lhes são entregues, sendo que todas as chefias confirmam também esta mesma questão.

Após a recolha e tratamento da informação reunida junto dos cantoneiros, motoristas e chefias de produção, foi realizada uma reestruturação aos descritivos funcionais que será a proposta resultante deste projeto (Anexo 5 e 6).

Foi realizada uma simplificação ao campo de identificação, visto que estes descritivos dizem apenas respeito à empresa SUMA, e os agora em vigor estavam integrados num projeto desenvolvido para todas as empresas do grupo, conforme anteriormente referido. Foi revisto o campo da missão, passando a designar-se Descrição sumária da função, tendo por objetivo apresentar uma síntese do principal objetivo da função para a empresa. O campo das responsabilidades passou a designar-se Tarefas, tendo sido feita uma revisão às mesmas, de acordo com a informação recolhida através das entrevistas e de acordo com a revisão da literatura, pretendendo assim que sejam apresentadas de forma racional e realista, bem como com recurso a uma linguagem clara e explícita (Pató 2013). O campo das competências dos descritivos atuais apenas apresentam competências corporativas, considerando-se agora na proposta efetuada, que para além das competências ligadas ao conhecimento do negócio deverão estar competências associadas ao desempenho da própria função. Para além dos campos de Formação Académica e Experiência Profissional foram adicionados os campos de Requisitos específicos, Observações e Aptidão Física, com informações complementares e importantes para o desempenho das funções (Dessler 2013; Kantke 2013; Pató 2013; Smith 2015). Foi também alterada a escala de critérios em que os trabalhadores devem possuir as competências designadas, passando para uma escala numérica com o objetivo de ser quantificável. Assim, o nível 1 corresponde às competências que seriam desejáveis, o nível 2 às competências que são importantes para a função e o nível 3 as competências essenciais para desempenhar a função. Por fim, foi ainda adicionado um campo de Indicadores de Desempenho, que pretendem reunir os fatores de avaliação constantes na avaliação de desempenho. É também proposta uma alteração ao *layout* dos descritivos funcionais, mais próximo daquilo que é a imagem corporativa da empresa.

VI. Conclusões e limitações

A revisão aos descritivos funcionais da empresa SUMA, era um projeto há muito pretendido pela direção de recursos humanos. Para a realização do mesmo foi necessário o envolvimento de vários colaboradores da empresa e dos vários centros de serviço onde se recolheu informação através de entrevistas. Para além das entrevistas foi também recolhida informação através da análise documental e com base no conhecimento que a minha integração na empresa, há quatro anos, me permite ter neste momento. Na recolha de informação foi possível perceber a importância da análise documental como técnica de recolha de dados, visto que possibilitou a recolha de informação sem intervenção de terceiros. Também a entrevista assumiu um papel fundamental, tendo sido aplicada a vários trabalhadores que desempenham a função, a supervisores responsáveis pelo seu trabalho e a superiores de nível superior hierarquicamente, possibilitando a recolha de informação muito rica de forma direta e orientada (DeCenzo & Robbins 2010; Gomes et al. 2008; Chow & Kleiner 2002; Quivy & Van Campenhoudt 2005;). Desta recolha de informação resultou a revisão a duas das funções com mais representatividade na empresa: cantoneiro e motorista de produção. Ao realizar este projeto foi possível perceber a importância que a análise e descrição de funções assume nos processos de gestão de recursos humanos, essencialmente pela informação recolhida junto dos trabalhadores, que se consubstancia em informação sobre o trabalho que cada um realiza e não sobre características dos próprios. Assim, está garantido que os processos de recursos humanos desenvolvidos na empresa possam resultar em decisões mais justas e contribuir para as boas práticas de gestão de RH (Crowell et al. 2011; Saif et al. 2013). Como todos os projetos, e este não é exceção, existem limitações que podem ter afetado o desenvolvimento do mesmo. Assim, uma das limitações identificadas prende-se com o facto de a informação ter sido recolhida por alguém que pertence à empresa. Se por um lado constitui-o uma ajuda pelo conhecimento detido sobre a empresa e facilita o acesso

à informação, por outro poderá ter constituído um fator de enviesamentos de informação devido à proximidade com a realidade da empresa. Outra limitação foi o facto de apenas ser possível trabalhar duas das funções existentes na empresa. O curto espaço de tempo e a grande quantidade de funções existentes na empresa foram os fatores que contribuíram para tal.

VII. Pesquisa Futura

Após concluído este projeto, fica aberto caminho para o desenvolvimento de projetos futuros, nomeadamente a revisão e reestruturação das restantes funções que integram a empresa. Além disso, outra possibilidade de desenvolvimento futuro será a revisão ao atual sistema de avaliação de desempenho. De acordo com o referido no enquadramento teórico, a descrição de funções assume um papel muito importante no desenvolvimento da avaliação de desempenho, devendo esta estar interligada com as tarefas e competências que constam no seu descritivo de funções (Allan 1992; Caruth & Humphreys 2008; Dessler 2013; Gomes et al. 2008). Na proposta feita neste projeto aos descritivos funcionais foi acrescentado um ultimo tópico de Indicadores de desempenho, que tem como objetivo abrir caminho a essa revisão à avaliação de desempenho, intenção também demonstrada por parte da empresa.

Bibliografia

- Albuquerque, R., Brandão, A., Cardoso, C., Cunha, D. (2012) Análise de conteúdo de uma entrevista, Metodologias de Investigação em Contextos Online, Universidade Aberta
- Allan, P., 1992. Avoiding Common Pitfalls in Performance Appraisal. *Industrial Management*, 34(6), pp.30–32.
- Alshanbri, N., Dutta, D., Khalfan, M., Maqsood, T., Noor, M., Zhang, K., 2015. Employees' Turnover, Knowledge Management and Human Recourse Management: A Case of Nitaqat Program. *International Journal of Social Science and Humanity*, 5(8), pp.701–706.
- Azam, K., & Dar, I.R., Yusoff, R. B. M., 2011. Managing Human Capital for Sustainable Competitive Advantage : A Case of Ufone GSM Pakistan . *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), pp.498–511.
- Bacali, L., El Khayat, G. & Ispas, I. 2011. Novel Tools for Managing Human Needs and Communication in Human Resources Management (II). *Review Of Management & Economic Engineering*, 10(1), pp.147–156.
- Becker, T.E., Meyer, J.P. & Vandenberghe, C., 2004. Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), pp.991–1007.
- Boxall, P., 1996. The Strategic Hrm Debate and the Resource-Based View of the Firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), pp.59–75.
- Brannick, M. T., Cadle, A., & Levine, E. L. (2012). Job Analysis for KSAOs, Predictor Measures, and Performance Outcomes. In N. Schmitt (Ed.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (pp. 119-146). New York: Oxford University Press
- Câmara, P. B., Guerra, P. B. e Rodrigues, J. V. (2001). *Humanator 2001: Recursos humanos e sucesso empresarial*, 4ª ed. Lisboa: Pub. D. Quixote.
- Carl, P., King, A.W. & Sally, W. 2001. Managing organizational competencies for competitive advantage : The middle-management edge. *Academy of Management Executive*, 15(2), pp.95–106.
- Caruth, D.L. & Humphreys, J.H., 2008. Performance appraisal: essential characteristics for strategic control. *Measuring Business Excellence*, 12(3), pp.24–32.
- Chen, H.M., & Hsieh, Y.H., 2011. Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(2), pp.11–33.
- Chow, C.M. & Kleiner, B.H., 2002. How to Differentiate Essential Job Duties from Marginal Job Duties. *Managerial Law*, pp.121–127.
- Christopher, M., Iles, P., & Robertson, I., 1990. HRM Practices and Employee Commitment. *British Journal of Management*, 1, pp.147–157.
- Crowell, C.R., Hantula, D.A. & McArthur, K.L., 2011. From Job Analysis to Performance Management : A Synergistic Rapprochement to Organizational Effectiveness.

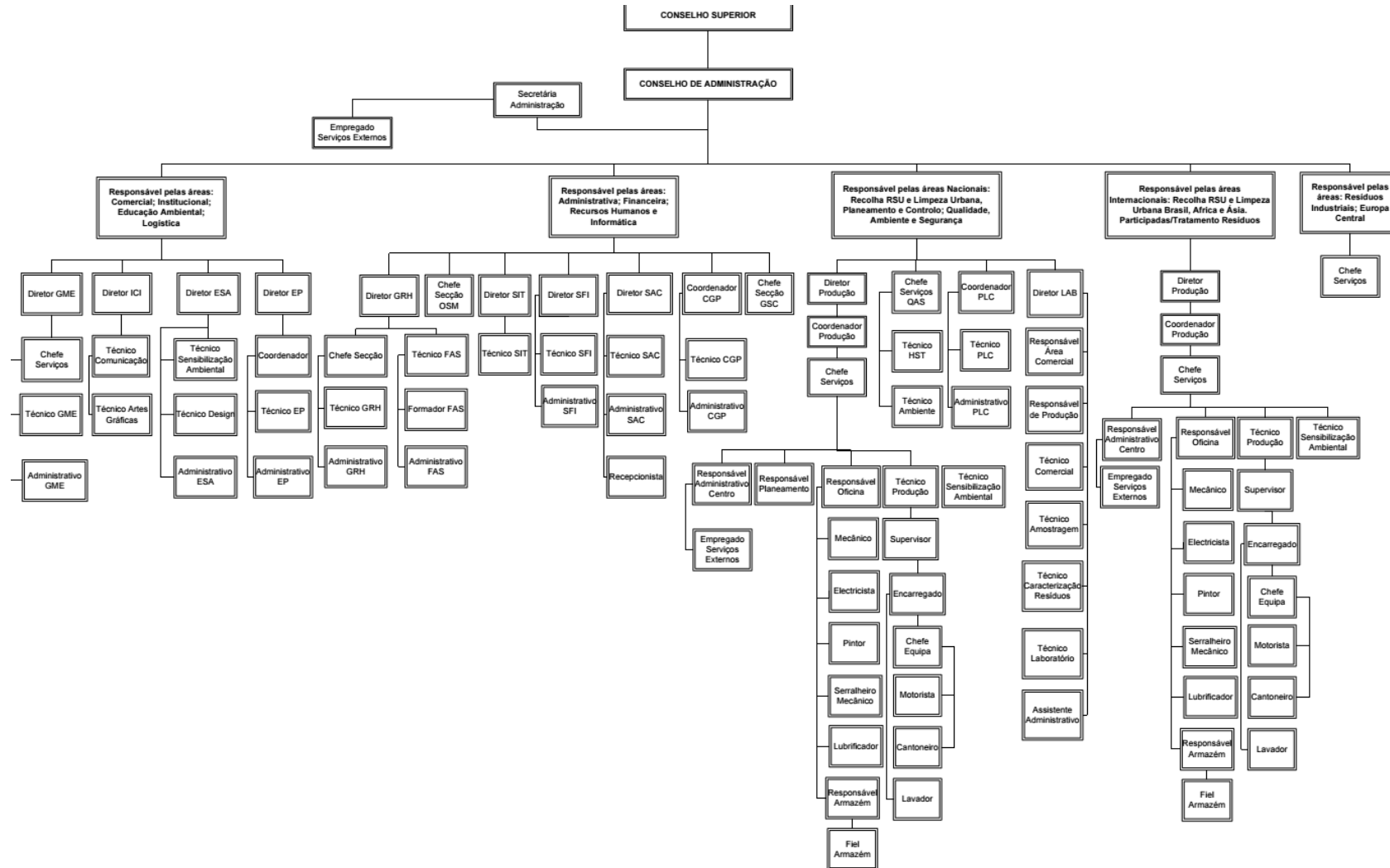
- Journal of Organizational Behavior Management*, 31 (4), pp.316–332.
- Darlington, H., 2013. Why Strong Job Descriptions are a Must for Success. *Kitchen & Bath Design News*, (July), pp.26–27.
- DeCenzo, D. & Robbins, S., 2010. *Fundamentals of Human Resource Management* 10th ed.
- Dessler, G., 2013. *Human Resource Management* 13th ed. Florida International University.
- Dierdorff, E. C. & Morgeson, F. P. & (2011). Work analysis: From technique to theory. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Volume 2, pp. 3-41). Washington, DC: APA.
- Ducey, A., 2002. What Is the Use of Job Descriptions?. Reflections from the Health-Care Industry. *WorkingUSA*, 6(2), pp.40–55.
- Gamble, L., Goodstein, L., Goodstein, J. & Prien, E., (2009). A Practical Guide To Job Analysis. San Francisco: Pfeiffer.
- Gan, M. & Kleiner, B.H., 2005. How to Write Job Descriptions Effectively. *Management Research News*, 28, pp.48–54.
- Gomes, J, Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. e Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Guzzo, R.A. & Noonan, K.A., 1994. Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract. *Human Resource Management Journal*, 33(3), pp.447–462.
- Hana, U. & Lucie, L., 2011. Staff Turnover as a Possible Threat to Knowledge Loss. *Journal of Competitiveness*, (3), pp.84–98.
- Haque Talukder, A.K.M.M., 2014. Perceived Importance of Job Analysis Influencing Motivation and Competencies Among Blue-Collar and White-Collar Employees. *IBA Business Review*, 9(1), pp.79–91.
- Hawkes, C.L. & Weathington, B.L., 2014. Competency-Based Versus Task-Based Job Descriptions: Effects on Applicant Attraction. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 53, pp.190–211.
- Kantke, M., 2013. Spring cleaning : It ’ s time to freshen up those job descriptions. *The HR Specialist*, (May), p.7.
- Kavitha, S.F., Murugadoss, S. & Vasugi, S.P.M. 2010. An empirical Study on Employee Core Competencies a Proven Tool for an Organization’s Success. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(8), pp.120–133.
- Levine, E. & Sanchez, J. 2007. Evaluating Job Analysis In The 21st Century. *Ergometrika* 4, 1-11.
- Levine, E.L. & Sanchez, J.I., 2012. The Rise and Fall of Job Analysis and the Future of Work Analysis. *The Annual Review of Psychology*, 63(1), pp.397–425.
- Lima, J.Á. de, 2013. Por uma Análise de Conteúdo Mais Fiável. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, pp.7–29.

- Lu, C., Marion, L. & Park, J., 2009. Measuring use and creation of open educational resources in higher education. *Journal of the american society for information science and technology*, 60(4), pp.844 – 857.
- Lytras, M.D., & Pablos, P.O. De 2008. Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 12(6), pp.48–55.
- McKenna, P.J., 2015. A Key Performance Issue: When Job Descriptions Don't Do the Job. *Of Counsel*, 34(May), pp.15–18.
- Mirea, V., Mirea, G. & Naftanaila, C., 2012. Employee Benefits - Definition , Role , Recognition and Evaluation. *Internation Journal Academic Research in Economics and Management Sciences*, 1(5), pp.147–158.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (2011) *Fundamentals of Human Resource Management* (4th ed.). New York, NY: McGraw-Hill
- Pató, B., 2013. The 7 Most Important Criteria of Job Descriptions. *International Journal of Business Insights & transformation*, 7(1).
- Pavur, E.J., 2010. Use Job Descriptions to Support Leadership. *The Psychologist-Manager Journal*, 13, pp.119–122.
- Peretti, J-M (2001). *Recursos Humanos*, 3ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Quivy, R. & Van Campenhoudt, L., 2005. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 4ªEd. Lisboa: Gradiva.
- Saif, N., Khan, M.S. & Naqeeb, M., 2013. Competency based Job Analysis. , 3(1), pp.105–111.
- Siddique, C.M., 2004. Job analysis:a strategic human resource management practice. *International Journal Of Human Resource Management*, 15(1), pp.219–244.
- Silva, N.D.A., Hutcheson, J. & Wahl, G.D., 2010. Organizational Strategy and Employee Outcomes : A Person – Organization Fit Perspective. *The Journal of Psychology*, 144(2), pp.145–161.
- Singh, P., 2008. Human Resource Management Review Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18, pp.87–99.
- Smith, C.A., 1995. *Human resource practices and policies as antecedents of organizational commitment. PhD dissertation*. Western University.
- Smith, K.J., 2015. Conducting Thorough Job Analyses and Drafting Lawful Job Descriptions. *Employment Relations Today (Wiley)*, 41(4), pp.1–15.
- Stybel, L.J., 2010. Managing the inner contradictions of job descriptions: A technique for use in recruitment. *The Psychologist-Manager Journal*, 13(2), pp.105–110.
- Tyler, K., 2013. Job Worth Doing: Update Descriptions. *HR Magazine*, (58(1)), pp.47–49.

- Ulrich, D., 2014. The future targets or outcomes of HR work : individuals , organizations and leadership. *Human Resource Development International*, 17 (1), pp.1–9.
- Singh, P., 2008. Job Analysis For A Changing Workplace. *Human Resource Management Review*, 18 (2), 87-99.
- Wilson, M., 2007. A History of Job Analysis. In: Koppes, L. (Ed.). Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology, New Jersey: *Lawrence Erlbaum Associates*, pp. 219 - 24

Anexos

Anexo 1 – Organograma SUMA



Anexo 2 – Guião de Entrevista

Análise e Descrição de Funções

Guião de Entrevista – Cantoneiros e Motoristas

Data: ____/____/____

Dados de caracterização do entrevistado

Qual a sua idade: _____

Há quanto tempo está na Empresa: _____

Qual é a sua função atual: _____

Há quanto tempo desempenha essa função: _____

Descrição da Função

1. Faça uma descrição sumária do que faz na empresa?
2. Desenvolva uma descrição detalhada das tarefas (diversidade e quantidade) que realiza no desempenho da sua função, explicitando os equipamentos que utiliza e apresentando uma distribuição percentual?
3. Frequência com que realiza cada uma das tarefas? (diariamente, semanalmente, mensalmente, ocasionalmente)
4. Das tarefas que identificou qual pensa ser a mais importante?
5. Qual pensa ser a(s) tarefa(s) mais difícil de executar?

Especificação da Função

6. Qual pensa ser o nível de escolaridade mínimo necessário para desempenhar esta função?

7. Qual o tempo mínimo de experiência que alguém com nível de escolaridade indicado necessita para desempenhar as tarefas da função?

7.1. Seria necessária experiência prévia na função?
8. Para além do nível de escolaridade e experiência, que outros requisitos/conhecimentos/comportamentos/competências considera necessários para desempenhar esta função?
9. Indique a ordem de importância dessas mesmas competências, numa escala de 1 a 3 (1 – Desejável; 2 – Importante; 3 – Essencial)
10. Que conhecimentos técnicos considera necessários para a realização desta função?
11. Quais as decisões que necessita tomar no desempenho da sua função?
12. Existe alguém a supervisionar o seu trabalho?
13. Descreva as condições (agradáveis e desagradáveis) para desempenhar o seu trabalho
(exemplo: ruídos, temperatura, odores, iluminação, etc.)
14. É responsável por algum (ns) recurso (s) que utiliza no dia-a-dia?

Anexo 4 – Tabela síntese de respostas

	Cantoneiros	Motoristas	Chefias de produção	
			Cantoneiros	Motoristas
Caracterização dos entrevistados	Média de idade: 41 anos; estão Média na empresa: 23 anos; Média na função: 9 anos.	Média de idade: 52 anos, Média na empresa: 14 anos e Média na função: 13 anos.		
Descrição sumária da função	Dos oito entrevistados apenas um conseguiu resumir aquilo que considera ser a sua função, de uma forma objetiva: <i>“manter a cidade o mais limpo possível e acima de tudo se as pessoas vierem pedir informações (...) tentar ao máximo tirar as dúvidas aos cidadãos.”</i> .	Seis dos oito entrevistados respondem e 67% considera que a função não consiste apenas na condução das viaturas	<i>“O cantoneiro na nossa empresa abarca uma serie de serviços que estão relacionados com a recolha e com a limpeza urbana, portanto desde recolha indiferenciada, aos serviços de lavagem de contentores, aos serviços da gestão da contentorização, colocação de contentores, a recolha de monos e monstros (...) O nosso cantoneiro hoje tem que estar apto para exercer muitas tarefas”</i>	67% descrevem a função de motorista como <i>“ (...) uma pessoa que conduz uma viatura (...) por um trajeto previamente definido (...), com o auxílio de dois cantoneiros, ele é o chefe da equipa, portanto conduzindo os cantoneiros para os contentores todos que têm de recolher”</i> .
Descrição detalhada de tarefas	Varrer as ruas e apanhar papéis, cortar as ervas, verificar o camião antes do início do serviço, recolher contentores e manter as bases o mais limpas possível, ajudar o motorista a fazer manobras e a estacionar no parque, recolher sacos porta a porta, recolher ecopontos, monos e verdes, descarregar em aterro, verificar os materiais de trabalho, fazer lavagem de molocks e contentores, fazer limpeza de graffitis, mudar rodas e pivôs dos contentores, trocar tampas e soldar contentores estragados	Responsáveis por verificar o estado da viatura antes de iniciar o serviço; dar apoio aos cantoneiros na realização do serviço; limpar a viatura; fazer o preenchimento da parte diária; fazer a descarga dos resíduos nos locais devidamente autorizados; verificar se os cantoneiros fazem corretamente o trabalho; abastecer e verificar a viatura no final do serviço; reportar anomalias à chefia durante e/ou no final do serviço.	Realização de monda química, limpeza e desobstrução de sarjetas, recolha de papeleiras, limpeza de mercados e complemento à varredura mecânica.	As chefias acrescentam que os motoristas podem também ter que operar guias, dependendo dos serviços a que estão afetos <i>“O motorista (...) tem aqui a tarefa de condução da viatura (...) deve fazer sempre a verificação inicial da viatura, é responsável também pelo preenchimento da parte diária (...) poderá ainda ter a tarefa de movimentação de guias, dependendo do tipo de viatura (...)”</i> .
Frequência com que realiza as tarefas	Dos oito entrevistados, quatro confirmam que as tarefas são diárias	50% diz que todas as tarefas são diárias, e os outros 50% além das tarefas diárias realizam semanalmente a limpeza da viatura.		50% não responde, os restantes 50% confirmam que as tarefas dos motoristas são diárias.
Tarefas mais importantes	A maioria (88%) concorda que são todas importantes: <i>“Todas elas são importantes, todas têm que ficar bem-feitas”</i> ; <i>“Para mim temos que levar tudo com a mesma importância”</i> .	Seis consideram que o mais importante é ter atenção às condições meteorológicas e zelar pela segurança do próprio motorista, dos cantoneiros e das pessoas que circulam na rua.		60% consideram que o mais importante é a segurança na realização do serviço.
Tarefas mais difíceis	Dos oito entrevistados dois acham que não há nenhuma tarefa que seja mais difícil; outros dois consideram que o mais difícil são as tarefas que exigem esforço físico.	57% julgam que não há tarefas que sejam mais difíceis que outras.	83% considera que as tarefas mais difíceis são aquelas que estão associadas ao serviço de recolha.	60% consideram que as tarefas ligadas ao serviço de recolha de resíduos são aquelas que apresentam uma maior dificuldade.
Nível de escolaridade mínimo	38% consideram que a escolaridade não é importante; 38% acham que o 4º ano é suficiente para desempenhar a função. Os restantes 24% consideram que a escolaridade mínima obrigatória será o essencial.	38% acha que a escolaridade não é o mais importante para desempenhar esta função; 38% também considera que será o 4º ano a escolaridade mínima; 24% considera que seria importante ter <i>“ (...) pelo menos o 9º ano.”</i>	A maioria (67%) julga que o ideal será ter pelo menos o 4º ou o 6º ano de escolaridade.	50% o importante seria ter pelo menos o 9º ano, sendo que apenas 16% considera que o 12º ano seria uma mais-valia.
Tempo mínimo de experiência e experiência prévia	Dos oito entrevistados apenas seis responderam a esta questão, e 67% consideram que depende muito de pessoa para pessoa e que <i>“A experiência vai-se ganhando no dia-a-dia.”</i>	71% dos motoristas considera que seria importante um a três meses de experiência na função, sendo que 80% julga importante ter experiência prévia na função	Dos seis entrevistados dois julgam que para a função de cantoneiro não há necessidade de experiência, os restantes consideram que entre uma semana e um mês e meio é o suficiente.	Não há consenso nas respostas, dado que para alguns dois anos de experiência seria o ideal enquanto outros consideram 15 dias como tempo de experiência necessário para desempenhar a função.

Competências	75% considera que a principal competência para desempenhar esta função é saber trabalhar em equipa; 63% pensa que é essencial que se saiba comunicar com as pessoas e manter uma boa relação com os colegas de trabalho; 38% julga que é importante que se seja uma pessoa responsável.	63% dos entrevistados que desempenham função de motorista considera que saber " <i>trabalhar em equipa é essencial</i> ". Dos oito entrevistados, quatro julgam que além do trabalho em equipa é fundamental ser uma pessoa responsável, atencioso e pontual.	Dos seis entrevistados todos consideram que o trabalho em equipa, a capacidade de comunicação e relacionamento interpessoal são as mais importantes.	50% considera que saber comunicar é essencial para desempenhar a função de motorista. 33% consideram que saber trabalhar em equipa também é muito importante. Todos consideram importante que tenha alguma capacidade de liderança.
Conhecimentos técnicos	83% consideram que apenas são necessárias para aqueles que desempenham tarefas mais relacionadas com a utilização de equipamentos, e funcionamento dos mesmos	50% considera que é importante que conheça bem o circuito e o trabalho que vai desempenhar e 33% julga ser importante que o motorista tenha um conhecimento mais técnico sobre o equipamento que opera. Apenas 17% consideram que não é importante que detenha qualquer conhecimento técnico.	33% considera igualmente que o mais importante são os conhecimentos sobre os equipamentos de trabalho. Outros 33% acredita que para desempenhar a função de cantoneiro " <i>(...) não há assim nada...que seja essencial.</i> "	67% considera que é importante o conhecimento técnico sobre as viaturas que opera
Decisões tomadas no desempenho das funções	Os 8 entrevistados são unânimes, o trabalho está pré-definido e no caso de dúvida têm indicação para consultar a chefia	57% afirma que está tudo muito definido e que se por vezes é necessário tomar alguma decisão terá de ser sempre com o conhecimento da chefia	100% dos entrevistados afirma não haver necessidade dos cantoneiros tomarem decisões no desempenho das suas funções.	A maioria confirma esta situação relativamente à tomada de decisões,
Supervisão do trabalho	Quer por parte dos encarregados da empresa, quer por parte dos fiscais pertencentes ao cliente (municípios).	Todos afirmam que o trabalho é supervisionado pelas chefias da empresa	Quer por parte dos encarregados da empresa, quer por parte dos fiscais pertencentes ao cliente (municípios).	
Condições para desempenhar o trabalho	75% dos trabalhadores considera as condições climáticas o mais desagradável; 38% considera que o agradável no desempenho desta função é trabalhar ao ar livre e poder conviver com as pessoas	71% considera que as condições meteorológicas são o mais desagradável, sendo que não referem nenhuma condição agradável.	67% considera que o desagradável são as condições climáticas e a questão do cheiro dos resíduos. Quanto às condições agradáveis, apenas 16% considera que o trabalho ao ar livre é uma circunstância agradável.	83% acha que o mais desagradável nesta função também são as condições meteorológicas e a questão do cheiro dos resíduos, sendo que 33% considera que o trabalhar ao ar livre constitui uma condição agradável, bem como o trabalho em si, dependendo do gosto de cada pessoa.
Responsabilidade por recursos utilizados no dia-a-dia	71% dizem ter a responsabilidade pelos equipamentos de trabalho que utilizam	71% confirma que é responsável pelos equipamentos de trabalho que lhes são entregues	100% confirmam a responsabilidade destes trabalhadores pelos equipamentos com os quais trabalham.	100% confirma que são responsáveis pelos equipamentos que utilizam no dia-a-dia.

Anexo 5 – Descritivos em vigor e proposta de alteração - Cantoneiro



DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO

1. IDENTIFICAÇÃO

Empresa:	Suma	Código:	AS5000PTE073
Direcção:	Produção	Entrevistado (relação com a Função):	
Função:	Cantoneiro – Produção		
Família Funcional:	Gestão de Resíduos		
Sub-Família Funcional:	Resíduos	Hierarquia Directa:	Encarregado
Grupo Funcional:	Administrative and Operational	Hierarquia Funcional:	-

2. MISSÃO

Efectuar de acordo com as orientações superiores, os planos definidos e as normas de Qualidade, Ambiente e Segurança em vigor, de forma a assegurar a recolha, limpeza, varredura, lavagens, separação de resíduos e entulhos, limpeza de contentores e viaturas, corte de ervas e manutenção de valetas, sarjetas, bermas e vedações, construção e manutenção de jardins e espaços verdes, aplicação de herbicidas e manuseamento de outros produtos químicos.

3. RESPONSABILIDADES

Efectuar e assegurar a recolha, limpeza, varredura, lavagens, separação de resíduos e entulhos;

Proceder à limpeza de contentores e viaturas;

Efectuar corte de ervas e manutenção de valetas, sarjetas, bermas, e vedações;

Proceder à construção e manutenção de jardins e espaços verdes;

Conduzir ou manobrar equipamentos e viaturas ligeiras.

Descritivos Funcionais Atuais



DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO

1. IDENTIFICAÇÃO

Empresa:	Suma
Grupo Funcional:	Produção
Função:	Cantoneiro – Produção
Hierarquia Directa:	Chefe de Equipa e/ou Encarregado
Hierarquia Funcional:	Supervisor e/ou Técnico Produção e/ou Chefe Serviços

2. DESCRIÇÃO SUMÁRIA DA FUNÇÃO

Efetuar serviços de recolha e/ou limpeza urbana, de acordo com as orientações superiores, os planos de trabalho definidos e as normas de Qualidade, Ambiente e Segurança em vigor na empresa, de forma a assegurar a limpeza de uma determinada zona e/ou espaço que lhe é atribuído.

3. TAREFAS

Efetuar e assegurar a recolha de resíduos, limpeza de ruas, graffiti, varredura de ruas, lavagens, separação de resíduos;

Proceder à limpeza e lavagem de contentores e viaturas;

Efetuar a manutenção da contentorização;

Realizar o corte de ervas, manutenção de valetas, sarjetas e bermas;

Efetuar a aplicação de herbicidas e manuseamento de outros produtos químicos;

Conduzir ou manobrar equipamentos e viaturas ligeiras;

Assegurar a conservação e limpeza dos equipamentos de trabalho;

Prestar informações aos munícipes e/ou encaminhá-los na resolução das questões colocadas;

Cumprir com os requisitos da Certificação Integrada de Gestão, para as suas tarefas, de acordo com as normas de Qualidade, Ambiente e Higiene e Segurança.

Proposta para os novos descritivos funcionais

4. COMPETÊNCIAS

[illegible]

Formação Académica	Experiência Profissional
9.º ano de escolaridade.	Sem experiência prévia na função

Campo das competências descritivos atuais

4. COMPETÊNCIAS

Competências		Criticidade
Orientação para os Resultados	Nível 1	
Alinhamento Organizacional	Nível 1	
Orientação para a melhoria contínua	Nível 1	
Disponibilidade para a Mobilidade	Nível 1	
Eficácia Comunicacional	Nível 3	
Trabalho em Equipe	Nível 3	
Requisitos Específicos		
Carta de condução categoria B Preferencial)		

Formação Acadêmica
9.º ano de escolaridade (preferencial).
Experiência Profissional
Experiência prévia na função 1 ano (preferencial).
Observações
Dignificação da profissão Cumprir a Política da Empresa Contribuir para a melhoria contínua do SIG

Aptidão física

Agilidade e capacidade física para carregar volumes e pesos.
Capacidade de suportar odores fortes e desagradáveis.

5. INDICADORES DE DESEMPENHO

Fatores de avaliação	Níveis de avaliação
Capacidade técnica	15%
Eficácia	15%
Evolução na função	15%
Dedicação e disponibilidade	15%
Manuseamento dos equipamentos	10%
Assiduidade e pontualidade	10%
Apresentação geral	10%
Comportamento e relacionamento	10%

Proposta alteração ao campo das competências

Anexo 6 – Descritivos em vigor e proposta de alteração - Motorista



DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO

1. IDENTIFICAÇÃO

Empresa:	Suma	Código:	AS5000PTE072
Direção:	Produção	Entrevistado (relação com a Função):	
Função:	Motorista – Produção		
Família Funcional:	Gestão de Resíduos		
Sub-Família Funcional:	Resíduos	Hierarquia Directa:	Chefe de Centro de Serviços
Grupo Funcional:	Administrative and Operational	Hierarquia Funcional:	-

2. MISSÃO

Conduzir viaturas e outros equipamentos pesados ou ligeiros respeitando as Leis do Código da Estrada em vigor, transportando resíduos ou outros materiais, bem como pessoas de forma a cumprir com os procedimentos de segurança estabelecidos, as orientações superiores, garantindo o cumprimento da tarefa / circuito que lhe está destinado

3. RESPONSABILIDADES

Conduzir viaturas e outros equipamentos pesados ou ligeiros, transportando resíduos ou outros materiais, bem como pessoas;

Encarregar-se do transporte e da entrega dos resíduos ou outros materiais, executando, orientando e auxiliando no carregamento e descarregamento da mesma, atendendo às necessidades dos serviços.

Responsabilizar-se pela coordenação dos cantoneiros que integram a sua equipa de trabalho;

Proceder à verificação diária das condições do veículo que lhe for destinado, em relação ao estado dos pneus, abastecimento de combustível, água e óleo, para se certificar das suas condições de funcionamento.

Zelar pela limpeza do veículo que lhe for destinado, visando manter o bom estado de conservação do mesmo.

Responsável pela operação de guias, e outro equipamento similar, instalado na viatura.

Executar outras tarefas inerentes à sua função

Descritivos Funcionais Atuais



DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO

1. IDENTIFICAÇÃO

Empresa:	Suma
Grupo Funcional:	Produção
Função:	Motorista – Produção
Hierarquia Directa:	Chefe de Equipa e/ou Encarregado
Hierarquia Funcional:	Supervisor e/ou Técnico Produção e/ou Chefe Serviços

2. DESCRIÇÃO SUMÁRIA DA FUNÇÃO

Conduzir viaturas e outros equipamentos pesados ou ligeiros, num trajeto previamente definido, respeitando as Leis do Código da Estrada, os procedimentos de segurança estabelecidos pela empresa e as orientações superiores, garantindo o cumprimento da tarefa / circuito que lhe está destinado.

3. TAREFAS

Conduzir viaturas e outros equipamentos pesados ou ligeiros;

Encarregar-se do transporte e descarga dos resíduos;

Auxiliar os cantoneiros na realização do serviço;

Responsabilizar-se pela coordenação dos cantoneiros que integram a sua equipa de trabalho

Proceder à verificação diária das condições do veículo que lhe for destinado, em relação ao estado dos pneus, abastecimento de combustível, água e óleo, para se certificar das suas condições de funcionamento;

Realizar a manobração de guias, e outro equipamento similar, instalado na viatura;

Zelar pela limpeza do veículo, equipamentos, ferramentas e acessórios que lhe forem destinados, visando manter o bom estado de conservação dos mesmos;

Assegurar o correcto preenchimento dos impressos em vigor na Empresa;

Reportar anomalias à chefia as anomalias durante e/ou no final do serviço;

Prestar informações aos munícipes e/ou encaminhá-los na resolução das questões colocadas;

Cumprir e fazer cumprir todos os procedimentos de Qualidade, Ambiente e Segurança, colaborando e participando na execução das medidas indispensáveis à garantia das condições de Higiene e Segurança no seu local de trabalho.

Proposta para os novos descritivos funcionais

4. COMPETÊNCIAS

[illegible]

Campo das competências descritivos atuais

4. COMPETÊNCIAS

Competências		Criticidade	Formação Acadêmica
Orientação para os Resultados		Nível 1	9.º ano de escolaridade (preferencial).
Alinhamento Organizacional		Nível 1	
Orientação para a melhoria contínua		Nível 1	
Disponibilidade para a Mobilidade		Nível 1	
Liderança		Nível 2	
Trabalho em Equipe		Nível 2	Experiência Profissional
Eficácia Comunicacional		Nível 3	
Requisitos Específicos			Observações
Carta de condução categoria C (Obrigatório). CAM e CQM			
Aptidão física			
Agilidade e capacidade física para carregar volumes e pesos. Capacidade de suportar odores fortes e desagradáveis.			
5. INDICADORES DE DESEMPENHO			
Fatores de avaliação		Níveis de avaliação	
Capacidade técnica			15%
Eficácia			15%
Evolução na função			15%
Dedicação e disponibilidade			15%
Manuseamento dos equipamentos			10%
Assiduidade e pontualidade			10%
Apresentação geral			10%
Comportamento e relacionamento			10%

Proposta alteração ao campo das competências